

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO**

EPAMINONDAS BITTENCOURT NETO

**SISTEMAS DE INFLUÊNCIA e PODER: um estudo de caso da
MANNESMANN**

BELO HORIZONTE

2005

Epaminondas Bittencourt Neto

SISTEMAS DE INFLUÊNCIA E PODER: UM ESTUDO DE CASO DA MANNESMANN

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração; Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Administração da UFMG
2005

“São os interesses (materiais e ideais), e não as idéias, que dominam de modo direto as ações dos homens. Contudo, foram as “imagens do mundo”, criadas por essas mesmas idéias, que frequentemente serviram como chaves de desvio, ao determinar sobre que trilhos o dinamismo dos interesses manteve as ações em movimento!”

(Max Weber, 1920, In: MORGENTHAU, H; A Política entre as nações).

A MANNESMANN
significa para mim mais do que meu avô, minha avó, meu pai! Ela me deu tudo que eu tenho. Foi lá que eu aprendi a trabalhar, tive uma profissão, sou bom no que eu faço. Essa casa, inclusive este sofá em que o senhor está sentado me entrevistando, eu devo a ela! Por isto, quando alguém fala mal dela, eu fico bravo!

Mecânico, aposentado, 35 anos de empresa.

Em memória da minha mãe, pela coragem e luta de toda uma vida,

Em memória do meu pai, com quem aprendi o valor da prática autodidata,

As minhas irmãs, pelas grandes dificuldades que nos fizeram crescer.

A Flávia Couto, pelo exemplo de companheirismo,

A Sophia Couto Bittencourt, na esperança de que aprenda com os inúmeros erros cometidos pelo pai!

Agradecimentos

Ao orientador, Prof. Dr. Alexandre Carrieri, pela competência e rigidez com que conduziu a orientação deste trabalho!

Aos funcionários, ex - funcionários da empresa MANNESMANN que colaboraram com a pesquisa, em especial, aqueles que tiveram a coragem de nos receber nos momentos de absoluta privacidade, muitas vezes, ao lado da família, tendo como única garantia a promessa do mais completo anonimato!

Ao amigo e companheiro Virgílio Guimarães, que, sabedor da dedicação necessária à realização deste extenuante trabalho, permitiu em várias ocasiões que estivesse em falta com as exigências de um mandato da maior referência da República!

RESUMO

O objetivo do trabalho é identificar como se manifestam os sistemas de influência e o poder em uma empresa metalúrgica transnacional que desenvolve operações no mercado internacional de tubos de aço sem costura. Neste intuito, é desenvolvida uma pesquisa bibliográfica partindo da análise dos paradigmas nas ciências sociais incorporando a concepção dos teóricos estruturalistas radicais e o modelo formulado por Mintzberg para discussão do poder na teoria organizacional como esteio do trabalho. A metodologia do trabalho baseada em pesquisa qualitativa utiliza a análise do discurso como instrumento para desvendar as estratégias de persuasão envolvendo os atores no universo de atuação da corporação que buscam garantir relações de dominação e subordinação. Para a identificação de como os influenciadores externos e internos à organização participam nas relações de poder, é construída uma trajetória da história da corporação em diferentes contextos sob espaços temporários diferenciados, do nascimento à transferência da unidade produtiva, a organização, para o Brasil, em 1954, e a posterior *joint venture* com um novo parceiro estratégico como acionista majoritário na última década do século passado. Em decorrência da formação da aliança estratégica, é apresentada a realidade de constituição de uma arena política interna na organização em virtude das mudanças em curso objetivando a promoção da coesão em seu interior, assim como são retratadas as novas formas de gestão da influência da organização sobre o ambiente conduzidas pela gerência sob o lema da responsabilidade social.

Palavras – Chave: poder, relações de poder, configurações de poder, influência

ABSTRACT

The objective of the work is to identify how influence systems and power manifest themselves in a transnational metallurgical company that develops operations in the international seamless steel tubes market. With this aim, a bibliographical study is developed starting analysis of the paradigms in the social sciences incorporating the conception radical structural theoreticians and the model formulated by Mintzberg for the discussion of power in organizational theory as a foundation of the work. The methodology of the work based on qualitative research, uses the analysis of discourse as an instrument to uncover the persuasion strategies involving the players in the universe of corporate activities that look to guarantee relations of domination and subordination. For the identification of how external and internal influences to the organization participate in the relations of power, a historical trajectory of the corporation is constructed in different contexts under different circumstances and times, from the birth to the transference of the productive unit, to the organization, for Brazil, in 1954, and the posterior joint venture with a new strategic partner as major shareholder in the last decade of the last century. As a result of the formation of the strategic alliance, the reality of the constitution of an internal political arena in the organization is presented by virtue of the changes in course objectifying the promotion of cohesion in its interior, as well as the portrayal of new forms of administration of the influence of the organization on society led by management under motto of the social accountability.

Keywords: power, power relations, power configurations, influence

SUMÁRIO**pg**

1 INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 2 Referencial teórico.....	13
2. 1 Poder e Teoria Organizacional	13
2. 2 Mintzberg: poder como sinônimo de influência.....	27
2 . 2 . 1 Poder e sistemas de influência	28
2. 2 . 1. 1 Sistema de influência de autoridade.....	34
2. 2 . 1. 2 Sistema de influência ideológico	36
2 . 2 . 1. 3 Sistema de influência de experiência.....	42
2. 2 . 1. 4 Sistema de influência político.....	45
2. 2 . 2 Configurações de poder: relação entre coalizões externa e interna	50
CAPÍTULO 3 Metodologia	62
3 . 1 Coleta de dados.....	68
3 . 2 Roteiro básico de entrevistas.....	69
3 . 3 Roteiro básico de pesquisa.....	69
CAPÍTULO 4 Contexto social de formação da empresa.....	71
CAPÍTULO 5 Sistemas de influência e relações de poder na Mannesmann.....	79
5 . 1 Sistema de influência de autoridade.....	79
5 . 2 Sistema de influência ideológico.....	102
5 . 3 Sistema de influência de experiência.....	120
5. 4 Sistema de influência político.....	126
Considerações Finais	144
Referências.....	154
Anexos, apêndices.....	170

1 - INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é investigar como se manifestam os sistemas de influência e poder na empresa metalúrgica transnacional **MANNESMANN do Brasil**, neste trabalho, também denominada **organização**, tendo como ponto de referência a mudança de parceria acionária que resultou na formação do grupo **VALLOUREC MANNESMANN do Brasil ou VMB**. A organização desfruta de uma posição de destaque no mercado internacional de tubos de aço sem costura, atuando além do mercado brasileiro nas exportações para a América do Norte, América Latina, Ásia, África e Oceania com clientes nos setores petrolífero, automobilístico, de máquinas e equipamentos.

Na ausência de uma definição conceitual precisa, o poder pode ser analisado como um meio de promoção da legitimidade ou como a criação de ações ilegítimas. Em relação as organizações, pode ser relacionado a estruturas formais ou a processos informais que interferem nos resultados organizacionais. Como afirmado por Hardy e Clegg (2001), o poder tem sido repreendido por ser repressivo e aclamado por ser produtivo. Compreender o poder como associado a repreensões e aclamações indica sobretudo a relação direta com interesses, interesses que configuram relações, que, por sua vez, envolvem a associação de pessoas.

É utilizada neste estudo de caso a base conceitual de poder nas organizações extraída do trabalho de Mintzberg (1983), pois, mesmo situado no campo da sociologia funcionalista, extrapola a perspectiva gerencialista ao vislumbrar poder associado à influência, o que possibilita vislumbrar relações de poder entre personagens situados dentro e fora dos muros das organizações. Neste sentido, é importante conhecer como os influenciadores externos e internos à organização exercem influência utilizando a autoridade da cadeia hierárquica de comando, a ideologia, a experiência resultante dos conhecimentos dos processos de trabalho e a política informal.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos.

Após uma rápida introdução, o capítulo 2, *Referencial Teórico*, está dividido em duas partes. Na primeira parte, poder e teoria organizacional, são exploradas as concepções relacionadas ao poder das diversas escolas de pensamento na teoria organizacional

posicionadas nos paradigmas definidos por Burrell e Morgan (1994). Sob a abordagem da teoria funcionalista que identifica as organizações como sistemas sociais unitários equilibrados, são apresentados os postulados defendidos pelos teóricos clássicos, de relações humanas, estruturalistas e behavioristas. Na ótica do paradigma interpretativo, é discutida a concepção weberiana das organizações. Na contribuição do paradigma estruturalista radical, é explicitada a visão das organizações como universo de contradições e crises particularmente a análise formulada por Dahrendorf envolvendo dominação e sujeição. No campo do paradigma humanista radical, são apresentadas as contribuições dos teóricos marxistas e da teoria crítica. Na segunda parte, Mintzberg: poder como sinônimo de influência, é apresentado o modelo desenvolvido pelo autor em que são explicitados os sistemas de influência nas organizações, fundamento básico das configurações de poder elencadas por Mintzberg (1983). O autor classifica as coalizões internas das organizações, compostas pelos influenciadores internos, com relação ao sistema de influência predominante e as coalizões externas, compostas pelos influenciadores externos, tendo como referência a forma em que se concentra o poder dos influenciadores externos. As diversas configurações de poder características das organizações são resultantes da relação envolvendo ambas as coalizões.

No capítulo 3, que trata da metodologia da pesquisa, é discutido o modelo de institucionalização em que, via discurso dominante, as organizações procuram construir símbolos homogêneos para o desenvolvimento da gestão. A partir da construção de significados, é demonstrado como são gerados textos que se incorporam em discursos que, por sua vez, produzem as instituições. É utilizada a análise de discurso para compreensão das manifestações das relações de poder entre os diversos atores no universo organizacional, porque a linguagem é um instrumento convencional para a comunicação, mas também para influência e controle. A linguagem influencia as atitudes e comportamentos das pessoas podendo ser utilizada como instrumento de despolitização por meio do emprego de estratégias que possibilitam ao comunicador camuflar a mensagem de influência via metáforas, construção de imagens e convenções culturais que produzem significados indiretamente. A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho se baseou em pesquisa qualitativa fundamentada no estudo de componentes de formação da história organizacional da empresa procurando identificar pontos importantes nas formações discursivas da alta administração, direção executiva, gerência intermediária, empregados, ex-empregados e da representação organizada do mundo do trabalho.

No capítulo 4, no qual é abordado o contexto social de formação da empresa, é feita uma descrição do ambiente social onde a organização se constituiu na Alemanha bem como o cenário político brasileiro no período em que se deu a transferência da unidade de produção para o País, sob uma estratégia de internacionalização das multinacionais no boom capitalista do pós-guerra. É feita uma curta apresentação da trajetória da organização no Brasil durante os cinquenta anos de sua implantação, completados em 2004, ressaltando a entrada do novo parceiro acionário na última década do século passado, o que resultou em mudanças significativas no relacionamento com todos os *stakeholders* da unidade de produção localizada no Brasil.

O capítulo 5, Sistemas de Influência e Relações de Poder na MANNESMANN, é dedicado a análise da pesquisa. É abordada no sistema de influência de autoridade a relação envolvendo a coalizão externa e a coalizão interna da organização que resultou em uma configuração de poder a partir da implantação da organização no País, sendo responsável pela construção e difusão de valores internamente especialmente no corpo gerencial. Com o estabelecimento da nova parceria acionária, é feita uma descrição da intervenção da direção executiva da organização para mudança da configuração de poder até então predominante, o que resultou em uma arena política interna conforme definição de Mintzberg (1983). Por meio da compreensão do sistema de influência ideológico procura-se desvendar como a direção da organização trabalha, a partir da coalizão externa, a socialização de valores internamente. São analisadas as intervenções promovidas pela gestão da organização na abordagem dos empregados dentro e fora do ambiente de trabalho. No sistema de influência de experiência da organização, estão reproduzidos tensionamentos internos envolvendo a gerência intermediária que são resultantes de posições consolidadas nas relações de poder em que a experiência profissional assume valor de destaque, o que resultou na concepção de uma atuação específica por parte da direção da organização no intuito da redução dos conflitos gerenciais. Na descrição do sistema de influência político, é feita uma recapitulação de momentos importantes envolvendo conflitos entre a gerência da organização e o Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem em situações diferenciadas quanto à conjuntura política nacional, durante a ditadura militar e após iniciada a redemocratização. São abordadas as mudanças na trajetória seguida pela organização a partir do início da década de noventa e, principalmente, depois da *joint venture* com o novo parceiro francês, o que

implicou uma nova estratégia de promoção de relacionamentos com influenciadores internos e externos ocasionando redefinições na compreensão das relações de poder.

Finalmente nas considerações finais, é feita uma análise acerca da formação de valores da gerência nas organizações que, longe de ser resultante de uma atividade neutra, de modelos construídos e transferíveis, é um reflexo dos processos de mediação das relações de poder no universo social mais amplo. Nesse ínterim, é produzida uma recontextualização do ambiente social em que se desenvolveu a empresa alemã MANNESMANNROHREN WERKE, sua instalação no Brasil em decorrência da expansão como multinacional no pós-guerra e como trabalham os sistemas de influência para a promoção da coesão interna e estruturação dos relacionamentos com influenciadores externos da organização, a VALLOUREC MANNESMANN do Brasil, antes e após a formação da *joint-venture*. São também apresentados possíveis ganhos teóricos e pontos fracos do trabalho apontando uma nova direção para futuras pesquisas.

É importante ressaltar que a organização que compõe este estudo de caso tem uma grande importância na constituição da matriz industrial do estado de Minas Gerais, onde se instalou em agosto de 1954. Mais do que importância puramente econômica, a mesma tem, ao longo dessas últimas cinco décadas, se constituído em uma referência sob o aspecto gerencial não só na cidade industrial de Belo Horizonte, mas também para todo o setor empresarial.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O poder e a teoria organizacional

As discussões teóricas envolvendo poder nas organizações podem ser visualizadas sob a ótica da diversidade de paradigmas o que propicia o desenvolvimento de novas abordagens para a compreensão do universo organizacional. A teoria funcionalista busca construir uma linguagem da vida organizacional que possibilite estruturar as organizações como atividades práticas transformando o controle de performance no objetivo central. Assim, problemas sob a ótica funcionalista se referem a rupturas com rotinas preestabelecidos como ineficiência gerencial, conflitos internos etc. Nesse sentido, os agentes organizacionais buscam preservar o *status quo*, e questões como poder e política organizacional se mantêm sob estrito controle gerencial (HASSARD, 1990).

Embora se façam presentes diversas concepções sobre as organizações na teoria organizacional funcionalista (BURRELL, MORGAN, 1994) elas estão normalmente estruturadas em pressupostos da teoria clássica das organizações que as caracterizam como sistemas sociais unitários e equilibrados, em que se destaca a ausência de conceitos importantes como manifestações de poder e conflitos. A teoria clássica define as organizações como um agrupamento de pessoas que precisam estar bem integradas para a realização de objetivos comuns. Quando se trata de conflitos, estes são definidos como fenômenos estranhos que devem ser sufocados por meio de uma ação gerencial apropriada. Poder não faz parte da linguagem organizacional, e qualquer termo com definição aproximada deve ser visto como sinônimo de autoridade e liderança para dirigir a organização na perseguição da realização dos objetivos comuns de todos os integrantes.

Ancoradas em uma visão de conflito como agente desestabilizador do sistema organizacional cooperativo, as diversas teorias organizacionais no universo funcionalista construíram formas de intervenção destinadas ao combate dos conflitos organizacionais. As escolas clássica e de relações humanas na teoria organizacional compreendem os conflitos como nocivos para as organizações oriundos de erros dos administradores ao não aplicarem os princípios científicos e da pouca atenção dedicada aos fatores motivacionais individuais. O enfoque de relações humanas na teoria organizacional buscou construir uma relação entre

ambiente de trabalho e resultados da produção. Nas pesquisas conduzidas na Western Electric Company, entre 1927 e 1932, Elton Mayo tentava controlar os elementos internos e externos ao processo de trabalho objetivando aumento de produtividade. Diferentemente da gestão estritamente taylorista, Elton Mayo entendia as organizações como sistemas cooperativos cabendo à gerência concentrar esforços para construir a cooperação entre todos os integrantes sem atentar contra a instituição da autoridade e dominação internas. Na concepção dos pesquisadores, para aumentar a produtividade do trabalho, apenas o estímulo aos esforços individuais dos operários não era suficiente sendo necessária a intervenção no grupo social, a participação na produção regulamentada pela gerência (FARIA, 2004). Na mesma linha de pensamento, Barnard (1971) definiu as organizações como sistemas cooperativos com objetivos compartilhados como produto da cooperação interna. Assim, a organização formal se constitui em um sistema de atividades de pessoas conscientemente coordenadas pelos líderes ou administradores, utilizando a autoridade, normas de conduta e a estrutura hierárquica. A teoria do equilíbrio das organizações proposta por Barnard (1971) aponta que as organizações como sistemas cooperativos, com atividades conscientemente coordenadas, se transformam em realidade quando existem pessoas aptas a se comunicarem, que apresentam a disposição para realizarem uma ação objetivando uma finalidade comum dependente dos motivos dos indivíduos e dos incentivos gerados para satisfazê-los reduzindo a inevitável competição pela contribuição individual, os conflitos de lealdade (FARIA 2004):

A marca distintiva da responsabilidade executiva é promover a segurança, criação, inspiração da moral em uma organização... e que resultará na subordinação do interesse individual e dos pequenos ditames dos códigos pessoais ao bem do todo cooperativo. [...] Distúrbios no equilíbrio dos sistemas cooperativos têm origem em falsas ideologias, particularmente por parte daqueles que são líderes ou executivos de organizações formais. O efeito dessas falsas reações é viciar o sentido da experiência, quando tratando conscientemente com problemas da teoria da organização, e também reforçar as predileções pessoais, preconceitos e interesses, como fatores destrutivos na direção da prática da organização (BARNARD, 1971 p. 266)

Barnard (1971) introduz o conceito de organização informal na perspectiva de garantia das relações de dominação na organização visando a permanência da coesão e da autoridade objetiva em sua estrutura interna. As iniciativas da organização informal focando a cooperação dos indivíduos são os incentivos materiais e a persuasão, sendo esta a que deve

levar o indivíduo a cooperar quando os incentivos não existem ou não atingem os fins previstos (FARIA, 2004). Merecem destaque ainda na abordagem da escola de relações humanas na teoria organizacional as contribuições de Douglas McGregor e Abraham Maslow.

Douglas McGregor questionou os preceitos da denominada teoria X que estabeleciam que a maioria das pessoas preferem ser dirigidas, não estão interessadas em assumir responsabilidades e desejam segurança acima de tudo sendo motivadas essencialmente por recompensas materiais. Afirmando que as hipóteses da teoria X eram incapazes de motivar as pessoas a trabalharem de acordo com os objetivos das empresas; Douglas MacGregor postulava que os administradores tinham a necessidade de uma melhor compreensão da natureza e motivação humanas (HERSEY, BLANCHARD, 1982). A direção das organizações precisava, assim, mudar os pressupostos sobre o comportamento humano para liberar o potencial representado pelos recursos humanos, promover a integração entre os objetivos individuais e os da organização como resultado da estratégia gerencial de geração do comprometimento. A teoria Y de Douglas MacGregor definia *a priori* que, nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades do ser humano estavam subutilizadas e que o compromisso com os objetivos organizacionais dependia das recompensas associadas à realização destes objetivos por indivíduos que aceitavam o auto-controle se estivessem comprometidos. A essência do comprometimento está no incentivo à participação interna que resulta em um controle mais efetivo por parte da organização na medida em que favorece a auto-direção da força de trabalho facilitando o controle social por meio do comando e poder da organização (FARIA 2004). Abraham Maslow desenvolveu estudos sobre as necessidades dos trabalhadores nas organizações produtivas que pudessem permitir a gerência controlá-las visando a construção de comportamentos adequados para a melhoria de produtividade. De acordo com Faria (2004), a prática de controle das necessidades pela gerência reproduz uma relação de dominação, pois os detentores dos objetos de satisfação são na realidade os detentores do poder, possibilitando a construção de uma cadeia de controle.

Ainda, no universo da teoria organizacional funcionalista, é importante destacar o trabalho dos estruturalistas. Entre os teóricos estruturalistas de destaque, Amitai Etzioni analisa as organizações promovendo uma síntese da administração científica e da escola de relações humanas. O autor parte do pressuposto de que a eficácia das organizações exige um custo social relacionado à alienação e frustração no trabalho (FARIA, 2004). Assim, a essência da gerência moderna é tornar as organizações eficientes ao menor número possível de insatisfações dos seus integrantes em um jogo de poder envolvendo a gerência e

subordinados. Portanto, o êxito de uma organização é dependente da capacidade de manutenção do controle sobre os participantes. Os controles são oriundos do poder coercitivo, do poder utilitário baseado em meios materiais e do poder normativo fundamentado na utilização de símbolos (ETZIONI 1974). Mesmo afirmando a importância dos conflitos para qualquer organização social, o autor confere máxima importância à hierarquia interna de poder nas organizações, a real mantenedora do *instrumento coordenado* (FARIA 2004). A variável-chave da tipologia de Etzioni (1974) é a obediência no sentido universal, existente em todas as estruturas sociais. O consentimento é universal, sendo o elemento básico do relacionamento entre aqueles que têm poder e aqueles nos quais o poder é exercido. “Nesse sentido as relações de consentimento são assimétricas com os subordinados possuindo menos poder” (ETZIONI, 1974 p. 31).

Nas organizações, a implicação imediata é que os detentores do poder devem fazer cumprir as normas da coletividade utilizando, para isso, três tipos de poder para fazer os empregados concordarem: o poder coercitivo baseado na aplicação ou ameaça de sanções físicas, o poder remunerativo sustentado no controle sobre recursos materiais e recompensas, o poder normativo baseado na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas. Outro lado do relacionamento baseado na obediência é a reação ao exercício do poder, o que Etzioni (1974) denomina envolvimento. Para o autor, a efetividade organizacional alcança o pleno potencial quando existe congruência entre poder e envolvimento particularmente nas organizações em que se destaca o poder normativo que possibilita a integração dos participantes (CLEGG, DUNKERLEY, 1980).

Entre os estruturalistas, a maximização da relação dominação–estrutura organizacional se torna bem nítida na análise desenvolvida por Charles Perrow. O autor privilegia trabalhar a estrutura em detrimento do comportamento dos integrantes das organizações. A mudança de comportamento dos integrantes deve ser estimulada pelas ações dos dirigentes. Assim, o controle do comportamento está no controle da estrutura (FARIA, 2004). O autor estabelece uma distinção entre objetivos oficiais e objetivos operacionais nas organizações. Os primeiros se referem às finalidades gerais da organização, a seus postulados públicos, aos pronunciamentos etc. Os objetivos operacionais refletem as políticas operacionais das organizações formatadas pelo grupo internamente dominante (CLEGG, DUNKERLEY, 1980).

Sob o enfoque estruturalista, há de se destacar outras contribuições importantes. Um dos primeiros estudos destinados a investigar relação de poder, estrutura organizacional e

hierarquia foi realizado por Thompson¹ (apud. CLEGG, HARDY, 1997, p. 624) na Força Aérea Americana. Segundo o autor, os profissionais de suporte a tripulação que trabalhavam em terra, apesar de possuírem menor autoridade na estrutura formal da organização, desfrutavam de considerável poder devido à competência técnica associada à garantia de segurança da tripulação no ar. Essa posição era uma garantia de melhor condição de barganha na organização.

Mechanic (1962) afirma que poder está estritamente relacionado à dependência. Assim, uma pessoa dependente de outra está potencialmente sujeita ao poder da outra pessoa. Segundo o autor, nas organizações, alguém estabelece dominação sobre outros quando controla o acesso à informação ou a recursos estratégicos da organização. De acordo com Mechanic,

o poder organizacional está relacionado ao acesso a pessoas, informação e instrumentalidades (recursos estratégicos) [...]. Dessa forma, não somente os integrantes dos escalões superiores podem possuir poder mas também pessoas pertencentes aos escalões inferiores. A diferença é que o poder de pessoas pertencentes ao escalão inferior nas organizações está divorciado das tradições, normas e objetivos da organização. Assim, os integrantes do escalão inferior realmente não exercem controle utilizando a estrutura da organização, mas, sim, através da sabotagem e da manipulação (MECHANIC, 1962, p. 353).

Crozier (1981) realizou estudos interessantes relacionados a poder, hierarquia organizacional e incertezas em uma empresa de tabaco estatal francesa. A empresa, denominada por Crozier (1981) Monopólio, empregava seis categorias de pessoal: operários de produção, operários da manutenção, chefes de oficinas, integrantes do quadro administrativo, engenheiros técnicos e engenheiros do quadro diretivo. Na empresa Monopólio, somente o diretor detém o poder legítimo. O diretor não tem a menor possibilidade de influir no comportamento dos subordinados devido a estar destituído de qualquer poder relacionado à política de pessoal. “Ele é efetivamente prisioneiro de um sistema que decide em seu lugar; a contratação de pessoal não é da sua alçada; exoneração é proibida; não pode contribuir significativamente para a promoção de pessoal e para impor sanções não pode ir muito longe” (CROZIER, 1981, p. 112). Como uma organização burocrática, a rigidez, em decorrência das normas, faz com que o diretor desempenhe um

¹ THOMPSON J.D. Authority and power in identical organizations. *American Journal of Sociology*, 1956.

papel mais próximo a uma autoridade judiciária do que se valer da hierarquia para buscar construir a realização de objetivos comuns da organização. Na empresa, as relações entre os operários da produção e os da manutenção eram tensionadas, sendo os operários da produção dependentes dos operários da manutenção no processo de trabalho rotinizado. Os operários de manutenção se comportam na empresa como um grupo com maior grau de coesão, orgulhosos do próprio nível de qualificação e defendem seus privilégios e prerrogativas com veemência atacando os outros grupos internos da organização. É interessante destacar que, na empresa Monopólio, a estruturação burocrática deveria constituir um universo de relações marcado por regras impessoais, em que qualquer relação de poder estaria associada a um conjunto de regulamentos predefinidos e à autoridade estabelecida pela hierarquia. Crozier (1981) chamou a atenção para o fato de que a previsibilidade de todos os comportamentos no interior da organização assim como a impossibilidade de intervenção do escalão superior através da hierarquia, devido à estreita regulamentação legal, resultavam em uma cadeia formal de comando debilitada, afetando a essência do poder. A estrita regulamentação, entretanto, não impede o surgimento de relações de poder em decorrência de relações de dependência constituídas no processo de trabalho. Assim, em um universo caracterizado por um conjunto de estritas regras prescritas, os operários de manutenção se distinguem por vivenciarem uma situação que não pode ser traduzida por codificação, padronização de regras impessoais: as paradas mecânicas. Estas ocorrem em um contexto de incerteza, o que possibilita aos operários de manutenção a conquista de maior influência, melhor condição de barganha, o desenvolvimento de uma garantia de poder via relação de dependência dos integrantes das diversas unidades funcionais, conseqüência de os operários de manutenção controlarem a incerteza na produção.

No campo dos behavioristas Rensis Likert propõe novos padrões para a organização do comportamento humano em busca de redução de custos e melhoria de produtividade. O autor aprofunda os estudos em relação ao envolvimento da gerência com os funcionários nas organizações situando a importância de construção da família organizacional em que o trabalho deveria se transformar em extensão do lar, um local em que as pessoas possam desenvolver a criatividade satisfazendo o ego. A família organizacional significa, antes de tudo, uma tentativa de democratização da gerência na lógica de redução de conflitos internos, o que resultaria em conseqüência no aumento de produtividade. “Likert investe na construção de sistemas participativos nas organizações sofisticando os instrumentos de controle no

processo de trabalho fazendo com que o indivíduo seja amplamente dominado pelos valores estabelecidos pelas organizações” (FARIA, 2004, p. 120).

Outro teórico behaviorista, Chris Argyris, ao estudar a relação entre estrutura, gestão organizacional e comportamento dos indivíduos, afirma que a gestão autoritária é a responsável por impedir o atendimento da necessidade de qualquer indivíduo de participar de relações grupais. Essa necessidade não atendida é que justifica a atitude de indivíduos entrarem em conflito nas organizações, uma questão que extrapola qualquer referência a poder se situando no campo da personalidade. Assim, o autor dirige as críticas às relações de autoridade presentes na estrutura formal das organizações e à burocracia em particular. *Argyris (1973)* trabalha os conceitos de enriquecimento de cargos e tarefas buscando a redução de conflitos entre os indivíduos e as organizações na expectativa de que indivíduos maduros e organizações saudáveis devem fundir-se para a consecução de metas orgânicas. Neste processo de fusão não existem relações antagônicas de poder, mas sim um hiato entre as necessidades individuais e as demandas organizacionais sendo a satisfação no trabalho dependente do nível de qualificação do funcionário que por sua vez aumenta o nível de energia psicológica para o trabalho resultando em aumento de eficiência (FARIA 2004). De acordo com Argyris (1973), os indivíduos são organizações complexas e só fornecem energia para as organizações quando ganham alguma coisa.

Portanto as pré-disposições dos seres humanos podem ser desenvolvidas compreendendo a lógica do desenvolvimento genético, social e psicológico indicando que os seres humanos são programáveis biologicamente e socialmente para crescerem e se tornarem aculturados em certas direções (ARGYRIS, 1973, p.141).

Daí a importância conferida pelo autor à figura do líder nas organizações que mantêm a dependência dos subordinados por meio de seis processos operacionais: processo de recompensa e penalidade, processo de autoridade, processo de comunicação, processo de identificação, processo de perpetuação e processo de fluxo de trabalho. Desse modo, os subordinados criam relação de dependência com o líder nas organizações via tais processos sendo mantida a unidade de comando em que os subordinados serão submissos ou independentes a partir dos desejos do líder (ARGYRIS 1953). Com essa concepção Argyris pretende dotar a gerência de unidade de ação fundamentada na identidade de interesses objetivos cujos conflitos demonstram afastamento das organizações de suas propriedades essenciais (FARIA, 2004).

Em sua essência, a concepção funcionalista das organizações como sistemas sociais equilibrados impede a visualização de relações de poder em sentido recíproco. Surge da visão hobbesiana do poder soberano, mecanicista, em que a guerra de todos contra todos só pode ser evitada se todos os homens se submeterem à vontade de um único soberano que exerce o poder despoticamente (HOBBS 1979). A sociedade deve promover a busca obstinada da ordem, da manutenção do status quo, em que os fenômenos sociais devem ser expressos em função de suas propriedades inerentes (DURKHEIM 1978), significando o poder a capacidade de atualizar interesses, prevenir interferências indesejáveis (PARSONS 1970). A crítica ao positivismo originária principalmente no movimento neo-idealista alemão na transição dos séculos XIX e XX abre as portas para um maior interesse sobre o comportamento humano nas ciências sociais, provocando uma nova compreensão sobre o papel do homem no universo social e por extensão das organizações sociais (BURRELL e MORGAN 1994).

As diversas vozes expressando uma visão crítica à concepção estritamente gerencial das organizações estão associadas aos postulados weberiano e marxista, derivados da sociologia da mudança radical e do paradigma interpretativo nas ciências sociais. O paradigma interpretativo, de natureza weberiana, subentende que a ordem organizacional é superficial, precária, sendo mantida por uma teia de relacionamentos que são continuamente negociados, renegociados, afirmados ou mudados. O essencial da concepção interpretativa é compreender o significado dessa rede de relacionamentos. Já a teoria humanista radical desenvolve uma crítica sobre a alienação do homem nas organizações, incorporada na ideologia, linguagem, indicando que as pessoas podem cotidianamente guiar suas próprias ações, numa perspectiva de restauração do poder. Enquanto a maioria das teorias organizacionais visualiza os seres humanos como ferramentas ou recursos a serem utilizados, o humanismo radical aponta que as organizações deveriam expressar os valores humanos e suas potencialidades (HASSARD, 1990).

A diferença básica entre as escolas weberiana e marxista é que, para Karl Marx, os interesses de classe são predeterminados e independentes de outras fontes de identidade. O poder, assim, é derivado das relações envolvendo propriedade e controle dos meios de produção. Weber (1980) define o poder “como um conceito sociologicamente amorfo entendido como a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social”. O conceito de dominação para ele se refere à manutenção da obediência em um grupo

determinado. Na análise weberiana, o poder não era derivado somente da propriedade e controle dos meios de produção, mas também do conhecimento das pessoas em controlar os métodos de produção (HARDY, C; CLEGG, S., 1996). Desse modo, os integrantes das organizações podem exercer poder desafiando ou reproduzindo práticas definidas pelas organizações formais. A questão dos mecanismos de dominação das organizações, portanto, não poderia se resumir aos preceitos puramente econômicos, concluiu Weber. A teoria weberiana demonstra a hipótese através da *dominação legal via administração burocrática, a dominação do quadro administrativo, a burocracia* (WEBER, 1980, p. 175). É estabelecida a identificação do poder com a configuração estrutural, o organograma. Essa análise resulta na definição do poder como diretamente associado à hierarquia sendo classificado como *poder legítimo*, poder legal. Tratar de poder fora das estruturas hierárquicas formais significa imediata alusão a *poder ilegítimo*, pois a hierarquia é a simples delimitação de espaço em que o poder está circunscrito (CLEGG, HARDY, 1996).

A estrutura burocrática concebida por Max Weber era resultante da preocupação de como controlar e dirigir as pessoas a partir da clara exposição de autoridade. A burocracia weberiana ignora completamente que o comportamento e atitude dos integrantes de uma organização podem se manifestar fora das prescrições propostas pela estrutura (CLEGG, DUNKERLEY, 1980). “A administração burocrática pressupõe a dominação baseada no saber da impessoalidade formal, sem ódio e sem paixão, sem amor, entusiasmo, submetida tão só à pressão do saber estrito” (WEBER 1980, p. 179). O quadro administrativo weberiano é composto de funcionários que vivem sob hierarquia administrativa rigorosa, são remunerados por soldos fixos, exercem o cargo como única profissão e trabalham em completa separação envolvendo os meios administrativos e sem apropriação do cargo vislumbrando uma perspectiva de ascensão em carreira (WEBER 1980).

Os teóricos weberianos situados no paradigma estruturalista radical das ciências sociais afirmam que as organizações devem ser analisadas como elementos localizados na estrutura política geral da sociedade. “Isto implica que as organizações para os weberianos radicais devem ser vistas através dos conceitos de totalidade, estrutura, contradição e crise” (BURRELL, MORGAN, 1994. p. 376). Divisão entre dominação e sujeição pode resultar, em primeira instância, na busca de identificação de classes dirigentes e classes reprimidas. De acordo com Dahrendorf (1982), grupos dirigentes são nada mais do que grupos dirigentes dentro de associações definidas. Assim, podem existir tantos grupos de conflitos dominantes

competindo, conflitando ou coexistindo enquanto associações. Para o autor, a sociedade deve ser visualizada como instável, sendo a unidade resultante de coerção e restrição. Em decorrência disso, qualquer associação coordenada pressupõe somente duas posições: dominação e submissão. Não é a cooperação voluntária ou o consenso geral, mas a coerção imposta que faz com que as organizações sociais tenham coesão.

Em sua análise da empresa industrial, Dahrendorf (1982) afirma “se tratar de uma associação imperativamente coordenada que tem em seu interior dois quase grupos que poderíamos designar, segundo Marx, como o capital e o trabalho assalariado” (DAHRENDORF, 1982. p. 216). A diferença é que, para Karl Marx, a empresa é o núcleo da guerra de classes. Ainda, de acordo com Dahrendorf (1982), o trabalhador não especializado, o capataz e o executivo estão em um mesmo nível do ponto de vista funcional. Entretanto, a necessidade de existência de um sistema de supervisão e subordinação para garantir a operação sem fricções do processo de produção como um todo faz com que se desenvolvam relações de autoridade entre as diversas posições. É essa distribuição diferencial de autoridade que gera um conflito de interesses latentes na empresa, daí ser fictícia a afirmação de empresários e trabalhadores como parceiros.

O processo total do exercício da autoridade na empresa moderna subdivide-se em uma série de posições coordenadas por um tipo peculiar de organização. A autoridade já não é tipicamente exercida por um indivíduo, bem mesmo por alguns deles. Um sistema complexo de delegação de responsabilidades torna virtualmente invisível a linha divisória entre as posições de dominação e sujeição (DAHRENDORF 1982, p. 226)

O mesmo autor analisa o desenvolvimento dos conflitos na empresa industrial a partir de uma avaliação da democracia industrial nos países desenvolvidos. Segundo o autor, a democratização do conflito industrial começa com a organização das classes industriais o que legitima o conflito. A preocupação em afastar o descontrole em relação aos conflitos na empresa industrial fez com que, além da instauração de um ambiente de negociação permanente, outros três componentes fossem integrados: a constituição de sistemas de mediação e arbitragem, representações formais da força de trabalho dentro de cada empresa e tendências para uma institucionalização da participação de operários na gerência industrial (DAHRENDORF, 1982). A representação da força de trabalho, tanto na base de fábrica

quanto na direção da empresa é uma característica peculiar do modelo alemão de mediação de conflitos. Conforme o autor, “a representação de fábrica na Alemanha, os conselhos de fábrica, são ao mesmo tempo oposição e governo, representantes do trabalho e da gerência, servos de dois senhores, mestres e vítimas de jogo duplo” (DAHRENDORF, 1982. p. 232). O autor ainda aprofunda a crítica ao se referir sobre a indicação do gerente do trabalho na empresa industrial alemã pelo mundo do trabalho. O papel de gerente do trabalho é um papel de dominação, um papel de liderança ou de gerência, dotado de direitos iguais. Segundo o autor, o modelo, ao mesmo tempo em que reconhece a existência de conflito, trabalha em prol da sua regulação, mas numa perspectiva de que o conflito é negativo.

Dahrendorf (1982) pontua a tendência de isolamento institucional da indústria e do conflito industrial na atual sociedade, por ele denominada pós-capitalista. De acordo com o autor, na sociedade pós-capitalista, a indústria e a sociedade se dissociaram fazendo com que o conflito industrial perdesse o caráter dominante sobre a sociedade. Na sociedade pós-capitalista, a empresa industrial já não é o modelo a partir do qual todas as demais relações são construídas,

[...] Afirmamos em primeiro lugar que a posição na estrutura de autoridade da indústria e a posição na estrutura de autoridade da sociedade já não são necessariamente idênticas e que a posição industrial de uma pessoa não determina sua posição política. Nem os interesses de classes latentes do conflito industrial, nem os interesses manifestos devem ser idênticos aos interesses latentes e manifestos das mesmas pessoas no conflito político. As classes dominante e subjugada da indústria já não necessitam ser necessariamente parte das correspondentes classes políticas (DAHRENDORF, 1982 p. 239)

Desenvolvendo uma análise de poder na produção capitalista sob a ótica marxista, Braverman (1987) descreve que a classe trabalhadora, sentindo-se intimidada pelo grau e complexidade da produção capitalista, perdeu o ímpeto revolucionário e passou a barganhar por maior participação nos resultados dos produtos em decorrência dos crescentes aumentos de produtividade.

De qualquer modo e sejam quais forem os fatores realmente em ação, a crítica do modo capitalista de produção, que era a mais contundente arma do marxismo, gradualmente perdeu seu gume à medida que a análise marxista da estrutura de classe da sociedade deixava de atualizar-se com o rápido processo de

mudança. Tornou-se agora lugar comum asseverar –se que o marxismo era apropriado apenas para a definição de proletariado industrial (BRAVERMAN, 1987 p. 22).

Ao recuperar a concepção marxista acerca da relação capitalista de produção, Braverman (1987) lembra que o capitalista não compra do trabalhador uma quantidade contratada de trabalho, mas, sim, a força de trabalho por um período contratado de tempo, o que implica para o capitalista a necessidade de apropriar o controle do processo de trabalho. De acordo com o autor, tal transição sobre o controle do processo de trabalho significa para o trabalhador a alienação dos processos de produção e, para o capitalista, a fundamentação da gerência do processo de trabalho. O pleno controle do processo de trabalho na produção capitalista é implementado pela gerência por meio da divisão do trabalho. Braverman (1987) estabelece uma diferença conceitual entre a divisão social do trabalho, característica de todas as sociedades conhecidas, e a divisão pormenorizada do trabalho na produção capitalista que resulta na incapacidade do trabalhador de participar de qualquer processo completo de produção. Além de impedir o pleno controle, domínio do processo de trabalho, a divisão do trabalho destrói o valor real do trabalho por meio do seu fracionamento em seus elementos mais simples, o que, segundo Babbage² (apud. BRAVERMAN 1987) reduz o valor da força de trabalho possibilitando maior exploração. A formalização do controle sobre o processo de trabalho é materializada na gerência científica taylorista, em que compete à gerência não só o controle de cada etapa do processo mas também o planejamento do modo de execução do trabalho.

Braverman (1987) demonstra a relação direta entre o incremento da automação na produção capitalista e o enfraquecimento do papel dos trabalhadores no processo produtivo. Para o autor, além da função técnica de aumentar a produtividade do trabalho a maquinaria desempenha também a função de aprofundar a destituição de controle sobre o próprio trabalho pelos trabalhadores. Braverman (1987) afirma que a maquinaria possibilita à gerência a oportunidade de realizar, por meios inteiramente mecânicos, o que ela buscou implementar via processos organizacionais. O impulso em direção à mecanização é dado pela busca permanente de aumento da produtividade do trabalho, possibilitando também a subjugação do trabalho perante o capital. Ainda, na linha da teoria marxista, é importante destacar inicialmente o trabalho desenvolvido por Braverman (1987). Em um estudo sobre o modo

capitalista de produção, Braverman (1987) não se preocupa muito em produzir reflexões sobre a consciência de classe ou organização da classe trabalhadora como sujeito ativo, independente. Sua preocupação central é com relação ao processo de trabalho, como o capital intervém nas relações de produção e organiza o trabalho subjugando a força de trabalho em uma relação de poder destinada a obter o maior lucro possível.

Para Braverman (1987), o processo de trabalho tornou-se responsabilidade do capitalista.

Torna-se, portanto, fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Esta transição apresenta-se na história como a alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador: para o capitalista, apresenta-se como o problema de gerência (BRAVERMAN, 1987, p. 59).

Ainda de acordo com Braverman (1987), na medida em que o capitalismo cria uma sociedade em que todos só visam o interesse próprio, a gerência torna-se um instrumento perfeito de controle, dominação e de exercício do poder pelo capitalista.

É importante abordar ainda no universo do paradigma humanista radical as contribuições da teoria crítica, originária da Escola de Frankfurt. Em relação a poder, os teóricos dessa escola buscam promover a reflexão humana com relação à opressão utilizando os conceitos de autonomia e responsabilidade. Por autonomia, é entendida a capacidade dos indivíduos de construir julgamentos independentes da subordinação relacionada à riqueza, ao poder e ao domínio de conhecimento, enquanto por responsabilidade é definida a capacidade de desenvolvimento da consciência relacionada a conexão social que conduz à realização de responsabilidade coletiva (ALVESSON, WILLMOTT, 1996). Assim o objetivo central da teoria crítica é ampliar o desenvolvimento democrático das instituições modernas em que a auto-reflexão de cidadãos autônomos e responsáveis incentiva o questionamento de fins como produtividade, lucratividade, bem como das regras de dependência relacionadas a controle burocrático, liderança carismática nas corporações e desqualificação do trabalho

² BABBAGE, C; On the economy of machinery and manufactures Nova York 1963

A teoria crítica estabelece um questionamento à prática de gestão organizacional como uma concepção neutra, essencialmente técnica. Assim, a melhor prática gerencial não está em identificar os meios técnicos mais racionais para realizar objetivos finais, mas, sim, deve ser avaliada em termos da contribuição para a realização dos objetivos de autonomia, responsabilidade, democracia e desenvolvimento ambiental sustentável.

A responsabilidade central do gerenciamento não deve ser desenvolver novas técnicas para gerenciar as contradições das organizações modernas e, sim, ampliar o desenvolvimento de organizações cujos processos de comunicação são menos distorcidos por relações assimétricas de poder (ALVESSON, WILLMOTT, 1996, p.18).

De acordo com os autores, quando os gerentes nas organizações assumem a efetividade de técnicas de motivação que se baseiam em performance individual, em indução de comportamento competitivo, é destruída a possibilidade de construção de organizações cujos indivíduos possam cooperar para a utilização racional de recursos escassos. Ao se referirem ao desafio de mudança e construção democrática nas organizações, Alvesson e Willmott (1996) afirmam que os gerentes podem fazer a sua parte ao superarem a visão simplista de que devem ocupar o papel de meros arquitetos das práticas opressoras, responsáveis somente pelas demandas dos proprietários ou acionistas. Para satisfazer os acionistas, facilitar o controle dos empregados e justificar prerrogativas e privilégios, os gerentes adotam a retórica do tecnicismo e da pura orientação para o lucro como estabelecido nos manuais de gerenciamento. Essa ideologia tecnocrática leva a resultados perversos, contraproduativos para os próprios gerentes e subordinados inibindo a reflexão crítica que conduz a transformação da estrutura das relações sociais (ALVESSON, WILLMOTT, 1996). Os pensadores que se aglutinam em torno da teoria crítica no universo das organizações consideram seus estudos um produto das relações existentes de poder que buscam transformar tais relações a despeito de estarem por elas envolvidos (ALVESSON, WILLMOTT, 1996).

Um autor importante no estudo de poder nas organizações é Henry Mintzberg. A base conceitual deste trabalho se localiza na obra do autor, *Power In and Around Organizations*, de 1983. Fazendo parte da concepção funcionalista na teoria organizacional, a análise de poder nas organizações construída por Mintzberg (1983) incorpora a formação de coalizões dentro e fora das organizações que, sob o exercício da influência, resultam em configurações de poder

o que possibilita compreender o fenômeno do poder além do universo funcionalista, o instrumento da desorganização política utilizado pelos oponentes da gerência, e também além do patamar altamente teórico da maioria das escolas classificadas como críticas. Como neste estudo de caso a análise das relações de poder no universo interno e externo à organização é desenvolvida tendo como base os postulados estabelecidos por Mintzberg (1983), é fundamental verificar como se formam as relações envolvendo sistemas de influência e poder nas organizações.

2.2 Mintzberg: poder como sinônimo de influência

Ao justificar o porquê de estudar poder nas organizações, Mintzberg (1983) afirma que o poder é o principal fator para a compreensão de como as organizações trabalham e produzem resultados. O autor define o poder como *a capacidade de afetar os resultados organizacionais*, salientando que o comportamento das organizações é, na realidade produto de um *jogo de poder* em que vários jogadores buscam controlar as decisões e ações organizacionais.

Os jogadores, também denominados influenciadores, utilizam meios ou sistemas de influência buscando controlar as decisões e ações sendo necessários para cumprir tal fim a existência de bases de poder, o dispêndio de energia para atuar como influenciador e qualificação política para utilização das bases de poder. Ao tratar de bases de poder, Mintzberg (1983) se aproxima dos estruturalistas na teoria funcionalista ao recuperar a análise desenvolvida por Crozier (1981) em relação a *poder condicionado à incerteza*, argumentando que o poder reflete alguma dependência das organizações como um sistema em relação ao indivíduo ou grupo de indivíduos classificando cinco bases de poder: controle de recursos, qualificação técnica, conhecimentos críticos para a organização, prerrogativas legais para a imposição de escolhas ou decisões e condição privilegiada de acesso às quatro bases anteriores. Quando se refere ao dispêndio de energia, Mintzberg (1983) trata da utilização das bases de poder seja via meios formais ou informais. A qualificação política a que o autor se refere representa o exercício formal do poder, a qualificação técnica para a construção das relações de barganha.

No modelo concebido por Mintzberg (1983), o poder está estritamente associado às habilidades na utilização das bases de poder sendo os canais por meio dos quais o poder é

exercido, os sistemas de influência, os instrumentos que os influenciadores utilizam para interferir nos resultados organizacionais. A análise do autor sobre as configurações de poder resultantes das relações entre coalizões de influenciadores externos e internos às organizações se desdobra nos processos de transição entre as configurações de poder nas organizações, resultando em uma arena política interna como reflexo dos tensionamentos envolvendo posições previamente consolidadas em relações de poder por influenciadores tanto externos quanto internos.

Mintzberg (1983) aprofunda a análise sobre o poder nas organizações quando discute o controle das corporações. As “oito posições” (MINTZBERG 1983 p. 529) expostas pelo autor variam entre as visões políticas extremas expressas na sociedade, de total controle das corporações pelo Estado à total liberdade de atuação nos mercados. A posição defendida pelo autor, *da necessidade de pressão sobre as corporações como a expressão de um poder compensatório*, implica uma maior interferência de influenciadores externos na coalizão externa se constituindo no fundamento básico para a discussão da responsabilidade social das organizações, ou seja, o grau de influência das demandas sociais em relação aos objetivos organizacionais.

2.2.1 Poder e sistemas de influência

Os influenciadores podem ser internos ou externos às organizações. Os influenciadores internos são os empregados de tempo integral que estão envolvidos nos processos de tomada de decisões e execução de ações de forma regular. Eles determinam os resultados que expressam os objetivos perseguidos pela organização. “Os influenciadores externos não são empregados e utilizam sua influência para interferir no comportamento dos empregados” (MINTZBERG 1983, p.26). Os influenciadores internos e externos formam coalizões internas e externas, um conjunto de pessoas que estabelecem relações de barganha, que determinam uma certa distribuição de poder organizacional (CYERT, MARCH, 1963).

No modelo de Mintzberg (1983), existem dez grupos de agentes que influenciam as organizações, distribuídos nas coalizões externa e interna: na coalizão externa, estão os proprietários ou acionistas, fornecedores, clientes, competidores, sindicatos, associações profissionais, grupos de interesses tais como comunidades organizadas, movimentos sociais e órgãos governamentais. Na coalizão interna, estão a direção executiva dirigida pelo CEO-

(Chief Executive Officer), os gerentes intermediários, os profissionais de assessoria e os trabalhadores da organização. Na concepção do autor, um grupo de influenciadores se situa na interface entre as duas coalizões: é a alta administração, a diretoria comandada pelo *chairman* ou o *board* que, na realidade, é uma coalizão formal.

Neste estudo de caso, no universo da coalizão externa deter-se-á exclusivamente na análise das influências exercidas pela diretoria, o *board* da organização, pelo público, as comunidades em que a organização exerce sua influência por meio de programas sociais e pela representação dos trabalhadores via entidades de classe como o sindicato. Em relação ao *board* da organização, é importante identificar qual o papel que ele realmente desempenha bem como a sua composição que é resultante de pressões exercidas pelos influenciadores externos e internos. Quanto à representação dos empregados, importa conhecer a função que desempenha nas relações de poder envolvendo a organização, se ainda permanece como o agente que expressa a posição coletiva dos trabalhadores isolados do nível superior hierárquico e alienados no processo de trabalho. Com relação ao público, merecem destaque as ações empreendidas pela organização sob a denominação da responsabilidade social, em que ela busca legitimar suas intervenções na sociedade. São restrições formais, imposições específicas ao comportamento das organizações que acabaram se transformando em normas sociais, valores éticos, os meios externos que exercem influência sobre a organização, conforme definição de Mintzberg (1983). É a superação dos critérios legais e econômicos tradicionais como única fonte de legitimidade da corporação (SETHI 1975).

O agente externo mais formal no exercício de influência sobre a organização é a alta direção, o *board*. De acordo com Mintzberg (1983), a alta direção pode exercer nas organizações papéis de controle ou de serviços prestados. Na primeira categoria, compete à alta direção escolher o principal executivo, o CEO, exercer o controle direto da organização durante períodos de crise e interferir nas decisões relacionadas à performance gerencial. Cumprindo o papel de prestador de serviços, compete à alta direção exercer as funções de cooptar influenciadores externos, estabelecer contatos para financiamento da organização, fortalecer a reputação da organização ou atuar como conselheiros da direção executiva. A identificação da função desempenhada pela alta direção indica qual o real poder que ela exerce. A composição da alta direção, se por dirigentes internos de tempo pleno dedicado à organização ou por dirigentes externos de tempo parcial de dedicação, interfere na condução da organização e nas relações de poder envolvendo a alta direção e a direção executiva. Na

realidade, mesmo que a alta direção apresente a intenção de efetivamente controlar a gestão organizacional, existe a necessidade de domínio do conhecimento pleno da operação do negócio, o que implica a nomeação da direção executiva para realizar a interface entre os interesses externos representados pela alta direção e a coalizão interna a ser gerida pela direção executiva. A alta direção busca o controle externo total da organização, independentemente da gestão, sendo isso uma manifestação formal da tentativa de controle pela coalizão externa (MINTZBERG, 1983). Por outro lado, se a alta direção compõe a direção executiva, de tempo integral dedicado á organização, o seu papel de defesa dos interesses dos influenciadores externos passa a ser secundário, fazendo com que ela se torne de fato gestora da organização. Nessa situação, a alta direção se torna a direção executiva, controla a organização, mas a coalizão externa não controla a alta direção (MINTZBERG, 1983). De acordo com o autor, a alta direção de uma organização pode ser um agente influente ou um corpo desprovido de poder sobre ela. Um agente de controle efetivo da gestão, controle direto pelos influenciadores externos, ou um organismo utilizado pela direção executiva, sem nenhuma função de controle.

Zald (1969), ao tratar de poder e influência exercidos pela alta direção nas organizações, complementa Mintzberg ao afirmar que, nas relações envolvendo alta direção e direção executiva, o fundamental são os recursos que as partes controlam. Recursos que podem ser de natureza legal, financeiros ou resultantes de domínio de conhecimento ou, ainda, relacionados à força das tradições. Assim, o peso diferenciado dos recursos em situações específicas e nos processos decisórios é o fator determinante na relação de poder entre a alta direção e a direção executiva das organizações. Quanto mais os integrantes da alta direção controlam ou representam recursos externos importantes para a organização, mais poderosos eles são. tais recursos podem ser ações de propriedade, facilidades de financiamento ou legitimação na comunidade. Isso implica maior interferência da alta direção na gestão organizacional na definição de objetivos e no envolvimento ativo na política organizacional. Da mesma forma, o poder relacionado á tomada de decisões é dependente do conhecimento interno da organização. Zald (1969) afirma que, quanto maior a complexidade da organização e mais técnica sua base de conhecimentos, menor a influência dos integrantes da alta direção. Algumas organizações procuram superar esse *gap* de conhecimento a partir da indicação de executivos internos como membros da alta direção. Em contrapartida, algumas situações peculiares são marcadas por maior interferência da alta direção em relação à direção

executiva, quando existe uma linha demarcatória clara entre as duas. Tais situações estão associadas a momentos de crises ligados ao mercado ou mesmo de identidade em função de fusões ou de restrição de autonomia em decorrência da formação de parcerias estratégicas. Na realidade, o *board*, a alta direção, das organizações é sempre difícil de estudar, pois eles conduzem seus negócios no mais completo segredo. “Eles são normalmente mais efetivamente descritos por romancistas” (ZALD 1969, p. 110).

Outro influenciador externo importante na vida organizacional é a representação constituída dos trabalhadores via sindicato que, na realidade, expressa a posição de agentes individuais sem poder na coalizão interna, mas que, atuando coletivamente, passam a ser um ator importante no jogo de poder organizacional (MINTZBERG, 1983). O autor aponta que o poder formal e o poder informal da coalizão externa são introduzidos na coalizão interna por intermédio do CEO. Assim, o CEO é o ponto crítico em que a influência externa é convertida em ação interna. De acordo com o autor, a organização utiliza sistemas de influência que tentam manter o controle da coalizão interna no intuito de tornar os diversos influenciadores internos alinhados com as ações da organização. Tais sistemas são o sistema de autoridade, de controle pessoal estrito ou via regras burocráticas e o sistema ideológico, baseado em crenças e valores. A organização ainda convive com o sistema de experiência, baseado em qualificações e conhecimentos, e o sistema político, típico do poder ilegítimo associado com conflito. Os sistemas de autoridade e ideológico atuam no sentido de manutenção da coesão interna na organização, e os sistemas de experiência e político são utilizados para resistir à coesão ou integração, fracionando o poder da coalizão interna. Assim, o sistema de autoridade visualiza os influenciadores internos como superiores e subordinados, o sistema ideológico como integrantes da organização, o sistema de experiência, como experts e o sistema político como atores, no jogo do poder.

Nas relações de poder na coalizão interna, o CEO, diretor presidente, aparece como o maior influenciador. O mais importante sistema de influência utilizado pela direção executiva é o sistema de autoridade, conferido pela posição na hierarquia de autoridade. Também o sistema ideológico é utilizado quando a direção executiva incorpora o papel da liderança competindo ao CEO o papel de liderar a organização no estrito sentido descrito por Selznick³ (apud. MINTZBERG 1983) difundir valores, construir finalidades dentro de uma estrutura

³ SELZNICK, A; Leadership in administration: a sociological interpretation, New York; Harper & Row, 1957

social, transformar um corpo neutro de homens em uma sociedade comprometida. Por dominar as informações inacessíveis aos outros, dispor de contato direto com todo o corpo gerencial e ser o que detém a maior rede de conhecimentos em toda a coalizão interna o CEO utiliza também o sistema político no jogo interno de poder. O CEO tem, como principais objetivos, a sobrevivência e crescimento da organização, o que, em diversas organizações, representa um conflito com a alta direção, que objetiva maiores lucros para os acionistas, influenciadores externos.

Os gerentes intermediários trabalham sob delegação de poder formal conferido pela direção executiva. Servem como centro nervoso na cadeia de autoridade da organização. Nas relações de poder na organização, é normal a prática de construção de pequenos impérios pela gerência intermediária, pois o poder e status de que desfrutam é uma função do tamanho das unidades que eles gerenciam. Segundo Mintzberg (1983), a gerência intermediária está inclinada a confiar no sistema de autoridade para exercer influência para baixo na cadeia hierárquica de comando da organização e utilizar os sistemas político e de experiência para exercer influência no sentido ascendente da cadeia hierárquica de comando.

Quanto aos trabalhadores, os que não ocupam função gerencial normalmente apresentam a tendência de menor identificação com os objetivos da organização. Estando em posição subjugada nas relações de poder na coalizão interna utilizam o sistema político como forma de exercerem influência. Particularmente, os trabalhadores mais desqualificados procuram construir uma identidade de grupo, cujo aspecto principal é a satisfação das necessidades sociais por meio da conservação de relacionamentos sociais estabelecidos. Desafiam a autoridade formal buscando construir instrumentos de mediação nos locais de trabalho como as comissões de fábrica destinadas a discutir questões relacionadas ao processo de organização do trabalho. Já os trabalhadores qualificados utilizam o sistema de experiência no exercício da influência na coalizão interna da organização. Buscam normalmente objetivos profissionais de natureza individual, podendo considerar a missão da organização como um importante objetivo próprio, individual, ao mesmo tempo em que tentam preservar a autonomia do grupo profissional no qual estão inseridos (MINTZBERG 1983). O exercício da influência mencionado por Mintzberg (1983) pode ser observado na descrição feita por Bacharac e Lawler (1981), ao tratarem da dimensão *conteúdo do poder*. A dimensão conteúdo do poder apresenta duas componentes: autoridade e influência. A autoridade está relacionada

à submissão involuntária (BIERSTEDT⁴ , apud. BACHARAC e LAWLER 1981). Um indivíduo tem autoridade quando pode conseguir obediência inquestionável do subordinado. Em contraposição, influência não implica o subordinado abandonar as posições críticas. Influência consiste de esforços realizados no sentido de tomar parte nas decisões organizacionais indiretamente (BACHARACH e LAWLER 1981). De acordo com os autores a autoridade é uma fonte de controle social enquanto a influência constituindo-se em aspecto dinâmico do poder, é o instrumento básico para a disputa de poder nas organizações. A autoridade é de soma zero por natureza, se obtém ou não o direito de uma decisão, e à influência está relacionada a soma positiva devido a estar relacionada às condições específicas no ambiente organizacional. A autoridade é por definição unidirecional nas organizações, fluindo do topo para a base via relacionamento superior-subordinado, e a influência é multidirecional sendo bidirecional pelo relacionamento superior-subordinado. *Portanto, a distinção entre influência e autoridade é importante para compreender o poder nas organizações e é o ponto de partida para a análise da política organizacional.* Quando o poder é discutido em termos de autoridade e influência torna-se explícito que a política organizacional tem lugar principalmente via processos de influência (BACHARACH e LAWLER 1981).

Na concepção proposta por Mintzberg (1983), investigar relações de poder em qualquer organização significa identificar como se entrelaçam os diversos sistemas de influência. A partir da identificação de atuação dos sistemas de influência de autoridade, ideológico, de experiência e político, é possível diagnosticar as diversas configurações de poder que envolvem as coalizões externa e interna nas organizações.

⁴ BIERSTEDT, R; An analysis of social power, *American Sociological Review* 1950

2 . 2 . 1. 1 – Sistema de influência de autoridade

De acordo com Mintzberg (1983) autoridade pode ser definida como o poder da posição ocupada na estrutura organizacional, um poder formal ou legítimo. Sendo originária da coalizão externa, nas organizações ela é delegada ao CEO para gerenciá-las cabendo a este criar uma cadeia hierárquica de comando por onde são executadas ações em decorrência da delegação de poder formal. Por meio da cadeia hierárquica, o CEO procura realizar a integração entre os objetivos pessoais dos funcionários e os objetivos gerais das organizações (MINTZBERG, 1983).

Para promover a integração de objetivos via estrutura hierárquica organizacional, o CEO e o corpo gerencial designado necessitam utilizar um sistema de recompensas e punições em que os empregados que se comportam em sintonia com as diretrizes preestabelecidas são recompensados financeira, social, ou mesmo, psicologicamente. Para que as decisões sejam implementadas pelos subordinados e os valores de comprometimento avaliados, a gerência precisa utilizar mecanismos de controle que podem ser de natureza direta, pessoal ou de burocrática via construção de regras impessoais.

O controle pessoal pode ser realizado por meio de ordens diretas em que o gerente explicita ao subordinado estritamente o que fazer, pelo estabelecimento de premissas que guiam as decisões em que o gerente controla os procedimentos desenvolvidos pelo subordinado ou ainda via alocação de recursos que limitam as decisões que o subordinado pode tomar. O controle burocrático implica o estabelecimento de padrões impessoais para guiarem o comportamento dos empregados em substituição às decisões explícitas de cunho pessoal. Tais padrões se referem ao conteúdo do processo de trabalho, à performance em relação a resultados, metas previamente estabelecidas ou por intermédio da discriminação de qualificações e conhecimentos associados ao processo de trabalho (MINTZBERG 1983). Assim, qualquer que seja a natureza do controle, ele é desenvolvido no sentido de operacionalizar uma hierarquia de objetivos em que se pressupõe que a formalização do comportamento das diversas unidades organizacionais resultarão na realização dos objetivos formais estabelecidos pelas organizações. Em outras palavras, “as organizações são concebidas como sistemas perfeitamente regulados onde meios racionalmente estruturados são combinados para realizarem objetivos previamente estabelecidos” (MINTZBERG, 1983, p.146). Em consequência, a estrutura organizacional reflete a formação de regras, papéis e

relações de autoridade que estabelecem modelos de condutas que sustentam a concepção de divisão do trabalho.

Ranson (1980) complementa os sistemas de influência de Mintzberg (1983) e indica que três características são importantes ao se visualizar a estrutura organizacional: os membros da organização criam províncias de significados que incorporam esquemas interpretativos que formam a base de suas orientações e finalidades dentro das organizações; as organizações podem ser consideradas como grupos de esquemas interpretativos diversos, que geram valores e interesses diferenciados que convivem por meio das relações de poder e dominação; a estrutura constituída pelos integrantes da organização tem que se acomodar às restrições contextuais. Sendo as estruturas organizacionais constituídas por províncias de significados e por articulação de valores e interesses as organizações são um conjunto de grupos diferenciados por concepções, valores e interesses próprios, cabendo às relações de poder constituírem e remodelarem tais estruturas organizacionais.

Na visão de Mintzberg (1983), a equivalência a sistemas perfeitamente regulados na realidade não se reflete no funcionamento cotidiano das organizações em que o que ocorre é que os influenciadores externos não se manifestam nas relações de poder exclusivamente através do CEO, a gerência intermediária não consegue estabelecer objetivos consensuais e operacionaliza-los por intermédio do controle interno e a cadeia hierárquica de comando não consegue manter o pleno controle da coalizão interna. Isso indica que as fronteiras estabelecidas pelo sistema de influência de autoridade são ultrapassadas na coalizão interna apontando a atuação de outros sistemas de influência nas organizações.

2 . 2 . 1 . 2 Sistema de influência ideológico

Segundo Mintzberg (1983), as organizações são mais do que a soma de suas partes, mais do que uma coleção de pessoas e equipamentos. Assim, enquanto agrupamento de pessoas, as organizações têm um estilo, uma cultura, uma atmosfera própria. Esses traços distinguem uma organização de qualquer outra, pois estão relacionados a um conjunto de crenças compartilhadas pelos integrantes, “uma ideologia organizacional que gera um sentido de missão promovendo a integração entre objetivos individuais e organizacionais, um poder unificador” (MINTZBERG 1983, p. 152). De acordo com o autor, as pessoas contribuem com o sentido de missão em dedicação aos preceitos formulados pela liderança, portanto, as raízes de constituição da ideologia organizacional se encontram no processo de fundação de qualquer organização.

Ao tratar do desenvolvimento da ideologia organizacional, Mintzberg (1983) afirma que as decisões e ações implementadas pelas organizações podem gerar histórias ou mitos que são associados a líderes no passado organizacional. Tais histórias ou mitos compõem sentimentos de tradição que os integrantes da organização compartilham influenciando o comportamento desses integrantes e, em troca, acabam reforçando a própria tradição. Os mitos e rituais geram as sagas organizacionais, um veículo importante na integração de objetivos individuais e organizacionais.

As organizações necessitam continuamente promover o reforço dos valores ideológicos, o que Mintzberg (1983) denomina construção do processo de identificação. O processo de identificação pode se dar de forma natural, quando um novo membro se sente atraído pelos valores ideológicos explicitados pela organização, por meio da política de recrutamento quando importa identificar os mais comprometidos ideologicamente como nos processos envolvendo *trainees* ou, ainda, por mecanismos de socialização e doutrinação internos. Nos processos de socialização e doutrinação, as organizações buscam construir uma identificação interna ao mesmo tempo em que reduzem identificações externas dos funcionários. Conforme Mintzberg (1983), a doutrinação diz respeito a um conjunto de técnicas formais utilizadas pelas organizações para construir identificação com seus integrantes enquanto a socialização é mais implícita, subliminar na atuação para incorporação dos valores organizacionais o que a torna um veículo mais eficaz devido às pressões informais sobre os integrantes das organizações. A conclusão de Mintzberg (1983) é que nas

organizações em que o sistema de influência ideológico é forte, os outros sistemas de influência têm a tendência de se mostrarem debilitados. “Sob uma forte ideologia, o poder na coalizão interna apresenta a tendência de se tornar mais igualmente distribuído” (MINTZBERG 1983, p. 162).

Em franca oposição a essa visão da tendência de distribuição igualitária do poder, um porta voz da teoria crítica, Willmott (1993), afirma que a socialização por meio da gestão da cultura organizacional se transformou em um veículo fundamental para a disseminação dos valores ideológicos das organizações, no intuito de legitimar uma visão unitária interna em que importam somente os objetivos organizacionais em um contexto em que não existem conflito e poder. “O objetivo e a preocupação central do culturismo corporativo é ganhar os corações e mentes dos empregados para definir suas finalidades, gerenciando o que eles pensam e sentem e não somente como se comportam” (WILLMOTT, 1993, p. 516). Por culturismo, Willmott (1993) define um meio de dominação e penetração do controle gerencial. A subjetividade autônoma do indivíduo produtivo passa a se constituir em recurso econômico central (MILLER⁵, apud WILLMOTT, 1993). Quando culturas das corporações são fortalecidas, empregados são encorajados a manifestarem devoção aos valores e produtos e colocarem seus próprios valores nesses termos. Promovendo essa forma de devoção, os empregados são obrigados a reconhecer e se responsabilizar pelo relacionamento entre a segurança de seus empregos e a contribuição deles para a competitividade dos bens e serviços que produzem. “O significado da força da cultura é a carência (sic) de contaminação por valores rivais que poderiam influenciar os empregados de outra forma”. (WILLMOTT, 1993, p. 522).

Hardy (1985) afirma que a utilização do poder via procedimentos sentimentais para atingir resultados substantivos pode ser exemplificada pela utilização da cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. A prática do fazer com que a cultura organizacional gere valor econômico (BARNEY, 1986). Segundo Barney (1986), os atributos culturais da organização precisam ser valiosos, raros e difíceis de imitar. Pelo gerenciamento de significados, as organizações iniciam novos caminhos para interagir com seus empregados, consumidores, fornecedores e competidores, objetivando uma performance competitiva sustentável. Essa construção nas organizações da cultura como fonte de vantagem competitiva

⁵ MILLER, P and ROSE, N. Governing economic life, *Economy and Society*, 1990.

implica normalmente descaracterizar conflitos, desenvolver integração e comprometimento internos que ultrapassem e sufoquem as diversas comunidades ocupacionais. De acordo com Van Maanem e Barley (1984), as organizações necessitam organizar os grupos de pessoas que se identificam com seu trabalho compartilhando valores, normas, perspectivas e que costumam gerar relacionamentos sociais que extrapolam o ambiente de trabalho, a construção do consenso como a desmistificação que o poder só aparece em casos de conflito real. Como afirmado por LUKES (1980), em sua concepção da terceira dimensão do poder, o conflito real não é necessário para a manifestação de poder. “Isto significa ignorar o ponto crucial, que o uso mais efetivo e insidioso de poder consiste em evitar que tal conflito antes de mais nada aconteça” (LUKES, 1980, p. 19),

não é o supremo e mais insidioso exercício de poder, evitar que as pessoas tenham qualquer tipo de queixas ao moldarem-se suas percepções, conhecimentos e preferências, de tal modo que aceitem seu papel na existente ordem das coisas, seja porque não possam ver ou imaginar alternativa para ela, ou porque a vejam como natural e imutável, ou porque a valorizem como divinamente ordenada e benéfica? (LUKES, 1980, p. 19).

Em um trabalho de pesquisa no setor bancário brasileiro, Segnini (1989) mostra como uma organização trabalha a construção do consenso por meio da gestão de valores. No processo de socialização para o trabalho, diferentes etapas e instrumentos modelam um sistema de poder. De acordo com a autora, essas etapas são demonstradas no estudo de caso no qual ela trabalhou: educação para o trabalho, seleção e treinamento de pessoal, normas e regulamentos internos, vigilância hierárquica. Sob o manto da construção de uma identidade comum da força de trabalho com a corporação, a instituição procura formar os seus próprios trabalhadores desde a educação juvenil, utilizando a assimilação de valores que possam resultar em uma força de trabalho dócil, ciente das atividades práticas a serem executadas no trabalho, defensora dos princípios idealizados pela corporação. “O poder disciplinar da organização trabalha no recrutamento, formação de pessoas obedientes e ansiosas por autoridade” (SEGNINI, 1989, p.99). O sistema de poder constrói a dependência dos indivíduos em relação aos princípios da organização desde a formação religiosa na adolescência até a regulamentação severa no cotidiano organizacional, com o objetivo de afastar qualquer perspectiva de conflito.

Pagés (1986), ao se referir à intervenção ideológica das organizações e à construção da ideologia organizacional, pontua que toda ordem de dominação eficaz solicita um sistema de mediação. Em seu estudo da transnacional TLTX, Pagés (1986) define processo de mediação como a aliança entre as restrições das organizações e os privilégios oferecidos aos indivíduos, seus integrantes. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa e os objetivos dos trabalhadores.

Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) de desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista (PAGÉS 1986, p.27)

Segundo Pagés (1986), a mediação é um processo multiforme. Na esfera econômica as possibilidades de carreira e vencimentos salariais conduzem à aceitação das relações de produção e da dominação capitalista. Na esfera política a aplicação de técnicas relacionadas a gestão de recursos humanos promove o respeito aos objetivos da empresa e o envolvimento dos integrantes para maximizarem a penetração da empresa no mercado. No campo ideológico, a ideologia dominante gerada pela organização impede o surgimento e proliferação de valores ideológicos contraditórios internamente. No lado psicológico, a organização produz a mediação via oferecimento do prazer individual, limitado, do auto domínio na produção. Assim, no cotidiano, os diversos tipos de mediação se relacionam fazendo com que a organização seja um sistema de mediações. Os diversos tipos de mediação vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes, um sistema orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo (PAGÉS 1986). As contradições coletivas são transformadas em contradições individuais, vividas isoladamente e exploradas pela organização.

Simetricamente, o desenvolvimento das forças produtivas dá aos trabalhadores novos meios de luta e, em contrapartida, exige um reforço de controles, a criação de novos meios de controle e sua extensão às novas situações. É a esta dupla necessidade de desenvolvimento e de controle do sistema produtivo que

respondem os processos de mediação. A mediação assegura o controle pelo fato de que a contradição é resolvida pela empresa (PAGÉS 1986 p. 28).

A organização hipermoderna, na definição de Pagés (1986), tem a preocupação de desenvolver sistemas de mediação de natureza econômica, política, ideológica e psicológica. A mediação econômica implica a concessão de uma política salarial satisfatória e a abertura de perspectiva de carreira. Na mediação política, é trabalhada a mediação de conflitos garantindo um procedimento de autonomia controlada, em que vigoram as regras internas da organização. No nível ideológico, a organização desenvolve a mediação de conflitos via produção ideológica própria, investindo nos aparelhos ideológicos da sociedade global gerando um conjunto de conceitos e valores internos e, na mediação psicológica, a organização hipermoderna exerce a dominação sobre os seus integrantes modelando as estruturas de personalidade.

Na organização hipermoderna pela primeira vez na vida econômica a dependência psicológica despersonaliza-se e instaura-se em relação à organização. O inconsciente não investe mais contra as pessoas em primeiro lugar, mas contra as estruturas institucionais. Este fenômeno é de grande importância, pois marca uma mudança nos mecanismos de reprodução social. As estruturas sociais tendem a modelar diretamente a personalidade sem passar pela etapa da identificação com as pessoas. O educador do homem da organização não é tanto as pessoas com as quais ele se relaciona, seus chefes, os formadores da empresa, são a própria organização, sua regras, seus princípios, suas oportunidades, suas ameaças, que estruturam sua vida, o fazem tremer, esperar e gozar e das quais os chefes não passam de servidores e intérpretes, eles próprios submetidos como todos à divindade (PAGÉS 1986 p. 37).

A metáfora da organização como uma divindade sintetiza a mudança da articulação do poder intra-organizacional, se deslocando de uma gestão fundamentada na hierarquia de comando tradicional para a adesão coletiva a um conjunto de regras, princípios. As regras delimitam o espaço em que são tomadas as decisões mantendo a centralização do poder decisório, mas desconfigurando-o como sujeito explícito responsável pela formulação e implementação de decisões. As regras possibilitam a despersonalização das relações de poder superando, assim, a autoridade formal do chefe, impossibilitando a localização exata do poder que na realidade estará cobrindo o espaço organizacional em sua totalidade. Desse modo o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os

indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão. “Na realidade, se os subordinados tiram proveito de uma limitação da autoridade de seus chefes, eles devem – na a um reforço do poder central, o que é efetivamente paradoxal” (PAGÉS 1986 p. 67). As regras desenvolvidas pela organização se transformam em manifestação de fé fortalecendo a autopersuasão entre os integrantes, garantindo a mobilização de aspirações e valores profundos que ultrapassam o interesse individual (PAGÉS 1986).

De acordo com o autor, a ideologia organizacional é difundida a partir da gestão de recursos humanos que, além de efetivar princípios e condutas, funciona como agente de mediação de conflitos de natureza multidimensional. No nível econômico, a gestão de recursos humanos intervém no contraste entre a aplicação de benefícios e o cotidiano do processo de trabalho. Na esfera política, a gestão de recursos humanos desenvolve políticas visando o estrito cumprimento dos princípios e valores organizacionais. Nos campos ideológico e psicológico, as políticas de recursos humanos ampliam o sistema interno de mediação de conflitos, pois legitimam a cooperação interna em nome da eficácia de resultados trabalhando no inconsciente das pessoas. Segundo Pagés (1986), as políticas de recursos humanos complementam a mediação nas organizações via redução do universo das relações sociais à lógica financeira, valendo-se da separação do indivíduo de suas raízes sociais e culturais resultando na potencialização da energia individual para os objetivos organizacionais.

O diagnóstico de Pagés (1986), embora o autor seja classificado em outro universo da teoria sociológica, acerca da difusão da ideologia organizacional, se assemelha à visão exposta por Mintzberg (1983) com relação ao papel desempenhado pelo sistema de influência ideológico para manter a coalizão interna integrada, o que, em primeira instância, o diferencia de dois outros sistemas de influência, o de experiência e o político.

2.2.1.3 Sistema de influência de experiência

As organizações necessitam de profissionais com conhecimentos e qualificações que os tornem aptos ao desenvolvimento do trabalho. Esses profissionais, por intermédio da experiência no trabalho e, *know how*, desfrutam de uma melhor posição nas relações internas de poder, conduzindo a um sistema de influência informal ao lado da cadeia de autoridade formal. Segundo Mintzberg (1983), o sistema de influência de experiência debilita o sistema de autoridade porque o poder se transfere do controle pessoal da gerência ou do controle dos procedimentos burocráticos para a experiência sustentada em conhecimentos e qualificações especializados. Da mesma forma, o sistema de influência ideológico é também debilitado, já que o poder resultante da experiência profissional implica poder associado a indivíduos ou pequenos grupos, o que leva à diferenciação de poder relacionada às capacidades de especialização profissional.

Em decorrência, o sistema de experiência pode se constituir em um sistema próprio, relativamente livre de autoridade ou ideologia fortalecendo a perseguição de objetivos próprios, individuais, de pequenos grupos em oposição aos objetivos organizacionais predefinidos (MINTZBERG, 1983, p. 166).

O autor advoga que a experiência profissional, para se traduzir em poder no interior das organizações, precisa ser crítica para a realização do processo de trabalho. Ou seja, é necessário haver uma relação de dependência da organização do conhecimento, da qualificação que o indivíduo detém. A definição de crítica nesse sentido é que o fluxo de trabalho se torna comprometido na ausência da experiência profissional que é traduzida em termos de conhecimento ou qualificação. A análise de Mintzberg (1983) é em sua totalidade semelhante à desenvolvida por Crozier (1981) quando este trata de poder e incerteza nos estudos realizados na organização francesa por ele denominada Monopólio. No conjunto de relacionamentos construídos na Monopólio, onde não era possível estabelecer regulamentações de rotinas operacionais, desenvolviam-se relações de poder externas à cadeia formal de comando configurada pela estrutura organizacional. Para Crozier (1981) essa realidade demonstrada na empresa significava o contraste entre duas posições: uma tendência racionalista em eliminar qualquer relação de poder e o desenvolvimento de um sistema de negociações, pressões e contrapressões e o surgimento de novas relações de poder.

Assim, alguns membros da Monopólio têm poder sobre outros membros, na medida em que o comportamento de seus parceiros se encontra estreitamente limitado por regras, enquanto o seu não está. A consequência inesperada da racionalização é que a previsibilidade do comportamento aparece como um teste seguro de inferioridade (CROZIER, 1981, p. 233).

De acordo com Crozier (1981), o poder não pode ser suprimido nem ignorado, pois, mesmo na Monopólio, em que foi possível promover uma grande simplificação e racionalização do universo produtivo, não é possível eliminar a *incerteza*.

A incerteza se transforma na principal arma para a demonstração da ineficácia da organização científica do trabalho e também para o questionamento do papel dos dirigentes que concebem as organizações como máquinas, onde as engrenagens são perfeitamente solidárias (CROZIER, 1981, p. 235).

Das análises de Crozier (1981) pode-se concluir que, contemplando as situações de incerteza, dois tipos de poder tendem a se desenvolver nas organizações: o poder do perito, em que o indivíduo detém poder devido à capacidade de controlar uma fonte de incerteza e o poder hierárquico-funcional resultante da cadeia formal de comando. Nessa dualidade, qualquer organização só pode realmente funcionar se impuser restrições ao poder de negociação de seus integrantes e exercer o controle sobre qualquer manifestação de conflito. É uma preocupação já descrita por Dahrendorf (1959) quando tratou da teoria coercitiva. A possibilidade de impor restrições a disputas de poder internas é viável quando a direção da organização utiliza o poder formal para tomar decisões e o poder informal como agente de legitimação, que faz com que todo grupo da organização aceite as decisões. Crozier (1981) considera a incerteza a principal base de poder para as organizações.

Podemos concluir que, em última instância, o poder final, o poder de arbitragem e de orientação tenderá a associar-se ao tipo de incerteza do qual mais dependa a vida da organização, e a escolha dos dirigentes dependerá disto (CROZIER, 1981, p. 242).

A conclusão de Crozier (1981) é que o estudo na Monopólio demonstra que as organizações modernas não são grupos permanentes e estáveis, mas sim unidades sob equilíbrio dinâmico e marcadas por diversos pontos de incertezas. Segundo o autor,

as organizações sob equilíbrio dinâmico são muito mais favoráveis para a mudança, já que as pressões para eliminar as fontes de incertezas não podem ser contrapostas pela resistência de grupos poderosos decididos a defenderem a fonte do seu poder (CROZIER, 1981, p. 252).

A descrição de poder formulada pelo autor diz que a principal virtude do fenômeno poder é ser susceptível à confrontação, transferência e troca (CROZIER, 1983). O poder, assim, não pode ser considerado sob o ângulo único de um detentor de poder mas, sim, como relações entre indivíduos ou entre grupos. Daí a clássica definição de Robert Dahl, poder de A sobre B é a capacidade que A tem de obter que B faça alguma coisa que não teria feito sem a intervenção de A, ser limitada, pois não pressupõe que a relação de poder não é apenas específica e, sim, recíproca (CROZIER, 1983).

Quanto mais se é capaz na utilização de sua liberdade de comportamento, de afetar a situação do parceiro menos se é vulnerável e mais poder se tem. A relação de forças é a confrontação das capacidades respectivas de manter a imprevisibilidade de seu comportamento futuro em menor grau que o adversário (CROZIER, 1983, p. 22).

Para Crozier (1983), o poder não existe em si e a relação de poder só é estabelecida se as partes integram-se em um conjunto organizado. Na empresa Monopólio, os operários de manutenção tinham condições de manter a imprevisibilidade de comportamento em decorrência do controle sobre incertezas, o que, na perspectiva de conflito interno, resultava em maior capacidade de pressão em uma relação de poder com outros integrantes da organização, principalmente, os operários de produção e a chefia da oficina (CROZIER 1981).

Também relacionando poder nas organizações com controle de incertezas, Hickson e Hinings (1971) defendem que, quando as organizações são vistas como sistemas interdepartamentais, a divisão do trabalho se torna a principal fonte de poder intra-organizacional. Assim, a principal tarefa das organizações é conviver com incertezas. Incerteza na concepção dos autores extrapola a teoria proposta por Crozier (1981, 1983), pois a incerteza por si só não garante o poder e, sim, a capacidade de compartilhar frequentes sucessos com as incertezas. A conclusão dos autores é que, quanto mais uma unidade

organizacional compartilha com sucesso as incertezas, maior o poder da unidade dentro da organização e, conseqüentemente, melhor a sua posição nas relações internas de barganha.

O enfoque dessas análises relacionadas ao controle de incertezas nos processos produtivos e a função crítica nos fluxos de trabalho na estrutura organizacional indicam que o poder nas organizações mantém uma relação direta com a experiência profissional. Um ponto comum na visão dos diversos autores é que o conhecimento, a qualificação profissional, pode gerar articulações internas nas organizações visando objetivos particulares bem definidos, o que inaugura a perspectiva de um sistema de influência também informal, o sistema político conforme caracterização dada por Mintzberg (1983).

2 . 2 . 1 . 4 Sistema de influência político

Mintzberg (1983) classifica os sistemas de influência de autoridade e ideológico como fenômenos organizacionais em virtude dos dois objetivarem um comportamento comum, o consenso nas organizações. O consenso construído via autoridade é formal e passivo já que os integrantes nas organizações aceitam o poder do cargo ou posição na estrutura hierárquica e respondem às demandas solicitadas. O consenso construído por meio da ideologia é informal mas ativo, já que os membros se identificam com normas e tradições e orientam o comportamento em função delas. Em contrapartida, o sistema de influência político explicita que os integrantes como influenciadores na coalizão interna das organizações buscam também atender suas necessidades e desejos particulares, não se limitando meramente a atender as necessidades estabelecidas pelas organizações. Assim, em oposição a um ambiente interno perfeitamente coordenado nas organizações, existe a política que, como expressão da disputa de interesses por grupos em competição, pode ser definida como comportamento em oposição aos sistemas legítimos de influência, autoridade e ideológico, buscando segmentar influência na coalizão interna. Segundo Mintzberg (1983),

a política nas organizações é essencialmente informal, ostensivamente paroquial, tipicamente fragmentária e no sentido técnico ilegítima, já que não é sancionada nem pela autoridade formal, nem pela ideologia aceita e não é certificada pela experiência (MINTZBERG 1983, p.172).

Portanto, o sistema de influência político na coalizão interna desloca o poder legitimado.

Para o autor, existem alguns fatores que potencializam o sistema de influência político na coalizão interna nas organizações, como: a distorção de objetivos, em que a imperfeição natural na definição e operacionalização de metas e objetivos ou o conflito com objetivos individuais faz com que objetivos formais das organizações não sejam priorizados; a inversão de meios e fins em que os empregados tratam suas próprias tarefas como fins objetivando vantagem pessoal; a formação de grupos de pressão em virtude da departamentalização na estrutura organizacional criando relacionamentos de cunho nós–eles baseados em semelhanças relacionadas a *status*, função, localização; ligação direta a influenciadores externos em que estes exercem pressão na coalizão interna utilizando influenciadores internos como representantes dos seus interesses. Mintzberg (1983) enumera também alguns meios de influência importantes para o exercício da atividade política nas organizações: o acesso privilegiado a informação normalmente via localização em pontos importantes no fluxo de informação dentro de qualquer organização; o acesso privilegiado aos influenciadores internos e externos, principalmente nas posições na cadeia hierárquica próximas ao CEO ou à direção executiva; a utilização de conhecimentos ou qualificações importantes relacionados ao processo produtivo associados ao sistema de influência de experiência.

O sistema de influência político pode existir conjuntamente com o poder formal na coalizão interna, mas não domina – la ou surgir como força dominante após debilitar os outros sistemas de influência (MINTZBERG, 1983). Em se tratando de convivência com o poder formal é importante pontuar as contribuições de Bacharach e Lawler (1981) em relação à barganha e formação de coalizões intra – organizacionais. Segundo os autores, quando os recursos nas organizações são escassos os grupos de interesses provavelmente formarão coalizões entre si. Assim as coalizões agrupam pessoas com interesses comuns além de definirem as diretrizes que balizam os conflitos internos, constituindo-se nas unidades principais da política organizacional que se expressa por meio da barganha entre as coalizões.

As coalizões não são fins em si mesmas. Elas são estratégicas para melhorar a posição de poder dos grupos de interesses. As relações de barganha envolvendo coalizões se constituem na essência dos conflitos organizacionais, a barganha entre coalizões é a manifestação concreta do conflito (BACHARACH e LAWLER, 1981 p. 106).

Em relação à política organizacional, a argumentação desenvolvida por Bacharach e Lawler (1981) se contrapõe explicitamente às visões de relacionamento soma positiva, em que a relação entre os integrantes nas organizações é essencialmente cooperativa, e de relacionamento soma zero, em que os atores necessariamente estão em posição de dominadores ou dominados, visão típica da crítica marxista, não havendo qualquer espaço para relações de barganha. Segundo os autores, os diversos grupos nas organizações são incentivados tanto a competir quanto a cooperar, gerando relacionamentos instáveis em que a resolução de conflitos normalmente é temporária.

Como produto da política organizacional, a barganha entre grupos de interesses pode ser tácita ou explícita, dependendo se envolve ou não comunicação direta. As táticas utilizadas por grupos de interesses em relações de barganha podem ser de natureza integrativa ou distributiva. A barganha distributiva implica os grupos atuarem em um contexto normalmente de recursos escassos. Em um conflito gerência-trabalhadores, por exemplo, a barganha distributiva se manifesta em um processo de negociação salarial. Também é demonstrada nas relações de negociação tradicionais entre sindicatos e empresas em que não foi possível construir objetivos comuns entre gerência e trabalhadores em superação às contradições entre capital-trabalho. A barganha integrativa pressupõe interesses comuns o que, nas relações entre gerência e trabalhadores, se manifesta por intermédio de negociações e acordos, envolvendo objetivos de cunho empresarial dirigidos pela gerência que ultrapassam a divisão clássica entre capital e trabalho, mas com os quais os grupos de interesses estabelecem acordos pactuando cláusulas pontuais para objetivos compartilhados, como jornada de trabalho, estabilidade, em função do desempenho empresarial no mercado.

Ao tratar de política e mudança nas organizações, Watson (1982) conclui que ações e decisões organizacionais são resultados diretos da habilidade dos proponentes e oponentes em lidar com o poder, sendo as organizações nada mais do que arenas complexas de barganha entre elementos e personalidades burocráticas. As mudanças organizacionais são o resultado de interações, conflitos e confrontações entre grupos que via ideologias constituídas, experimentam relações de poder. “Política não é uma patologia atingindo um sistema saudável, mas faz parte da essência da organização burocrática” (WATSON, 1982 p. 271). Para o autor, os integrantes de qualquer organização vivem uma situação paradoxal entre experiências de cooperação em relação aos objetivos da organização e de conflitos por recompensas materiais ou intangíveis. Assim, os conflitos devem ser considerados endêmicos

nas organizações resultando em coalizões de grupos de interesses em uma realidade de desigualdade de poder.

A política nas organizações pode ser também explicitada por meio das práticas de resistência. Poder é envolvido por autoridade e é constituído por regras. Regras implicam discricção e oferecem oportunidades para resistência, fazendo com que a interpretação tenha que ser disciplinada se novos poderes não podem ser produzidos ou aqueles existentes transformados (HARDY, CLEGG, 1996).

Resistência à disciplina é assim inevitável por causa da constituição poder / regra como uma relação de significado e interpretação. Resistência e poder envolvem, assim, um sistema de relações de poder no qual as tensões entre dominação e liberação inevitavelmente existem (HARDY; CLEGG, 1996, p. 634).

Resistência deve ser assim compreendida como um fenômeno diretamente relacionado às relações de poder. Seria a influência eficaz daqueles subordinados ao poder (BARBALET, 1985). É importante ponderar que qualquer ato de resistência requer consciência e algum grau de organização, no mínimo individual, organização auto - reflexiva. Isso porque práticas de oposição normalmente são formadas via exercício de conhecimentos particulares, sejam técnicos, burocráticos, sociais, histórico-culturais, políticos (COLLINSON, 1994). No local de trabalho a resistência constitui uma forma de poder exercitada pelos subordinados.

Os sistemas de influência de autoridade, ideológico, político e de experiência, na realidade, são complementares no cotidiano das organizações atuando para corrigir deficiências internas. Assim, o controle pessoal no sistema de autoridade exerce importância nos processos em que é necessária a concentração dos processos decisórios como em situações relacionadas a mudanças. O controle burocrático no sistema de influência de autoridade possibilita às organizações a manutenção da estabilidade e regularidade nas rotinas operacionais, uma finalidade da coalizão interna. O sistema de influência ideológico é utilizado “para difundir a vida própria nas organizações” (MINTZBERG, 1983 p. 223), trabalhando sentimento e devoção. O sistema político é necessário na promoção de mudanças, que são dificultadas pelos outros sistemas de influência, ao mesmo tempo em que conduz a posições de liderança os mais aptos nas disputas no universo das relações internas de poder cujo sistema de experiência se apresenta devido à importância das qualificações e

conhecimentos críticos localizados. Mesmo que complementares, o autor salienta a predominância, o domínio na coalizão interna das organizações de algum dos sistemas de influência o que se constitui como critério para a classificação das coalizões internas. Essas na tipologia proposta por Mintzberg (1983) recebem cinco denominações diferenciadas de acordo com o sistema de influência dominante: coalizão interna personalizada, interna burocrática, interna ideológica, interna profissional e interna politizada.

1. Coalizão interna personalizada – Dominada pelo sistema de influência de autoridade e regulada por meio do controle pessoal. Nas grandes organizações o CEO toma as decisões estratégicas e monitora a execução pessoalmente mantendo contato estreito com o centro operacional controlando as funções críticas.

2. Coalizão interna burocrática – Dominada pelo sistema de influência de autoridade via padronização estrita dos processos de trabalho. O poder formal se concentra exclusivamente no topo da cadeia hierárquica mantendo a coalizão interna verticalmente centralizada, o que leva à limitação de influência do sistema ideológico podendo ocorrer ascensão do sistema político de influência como forma de resistência interna.

3. Coalizão interna ideológica – Dominada pelo sistema de influência ideológico o que gera a redução de influência dos sistemas de autoridade e de experiência. A coalizão interna dominada pelo sistema ideológico visa também deslocar o exercício interno da política organizacional já que privilegia o desenvolvimento da lealdade dos integrantes com os objetivos organizacionais.

4. Coalizão interna profissional – Dominada pelo sistema de influência de experiência fazendo com que os profissionais que detém conhecimentos e qualificações críticos associados aos processos de produção assumam posições de destaque nas relações internas de poder. Neste caso, mesmo que debilitado, o sistema de influência político se torna importante na coalizão interna.

5. Coalizão interna politizada – Dominada pelo sistema de influência político fazendo com que todos os outros sistemas de influência tenham expressão reduzida. A política organizacional predomina na coalizão interna podendo resultar

inclusive, na construção de uma nova ordem estabilizada após um período instável relacionado à transição.

Nas definições propostas por Mintzberg (1983) as organizações podem ser classificadas por intermédio de configurações de poder que são formatadas a partir dos processos de coalizão envolvendo os influenciadores externos – coalizão externa e internos – coalizão interna, processos estes balizados pelos diferentes sistemas de influência.

2 . 2 . 2 Configurações de poder: relação entre coalizão externa e coalizão interna

As configurações de poder são resultantes da relação envolvendo as coalizões externa e interna nas organizações. De acordo com Mintzberg (1983), a coalizão externa pode ser dominadora, dividida ou passiva. Dominadora quando uma organização detém o poder externo concentrado em um único indivíduo ou grupo que produz o consenso entre os influenciadores externos. Dividida quando o poder externo é compartilhado por um número limitado de indivíduos ou grupos com objetivos conflitantes, e passiva quando os influenciadores externos, sendo numerosos e dispersos, não atuam de forma bem organizada o que pode resultar na própria politização da coalizão externa. Na relação entre as duas coalizões, externa e interna, uma coalizão externa dominadora apresenta a tendência de debilitar a coalizão interna, uma dividida contribui para politizar a coalizão interna, enquanto a coalizão externa, quando passiva, fortalece a coalizão interna.

Quando a coalizão externa é dominadora o influenciador externo fortalece o sistema de autoridade por meio do CEO para que este seja o responsável direto pelas ações da organização bem como pelos resultados quanto à performance. Normalmente, o influenciador externo impõe objetivos operacionais claros o que fortalece o lado burocrático do sistema de influência de autoridade. A combinação de centralização do poder no ápice da estrutura interna com a formalização dos objetivos indica que a coalizão interna burocrática apresenta um casamento natural com a coalizão externa quando esta mantém a dominação na relação entre as duas (MINTZBERG 1983). A coalizão externa, quando é dividida, apresenta a tendência de puxar a coalizão interna em direções diferenciadas fortalecendo a ruptura de formas concentradas de poder fazendo, assim, com que os integrantes na coalizão interna

sejam atraídos para diferentes alianças, o que se traduz em uma politização na coalizão interna. A coalizão externa passiva possibilita ampla liberdade no estabelecimento de relações de poder na coalizão interna, ou em outras palavras, o “vácuo de poder deve ser preenchido sob o enfoque de algum sistema de influência definido sob um único líder, um complexo padrão burocrático, crenças compartilhadas, compatíveis com o débil controle externo” (MINTZBERG, 1983 p. 301). O autor formaliza seis configurações de poder para as organizações: instrumento, sistema fechado, autocracia, missionária, meritocracia e arena política.

✓ Instrumento – Coalizão externa dominadora, coalizão interna burocrática. Prioriza maximizar objetivos operacionais que o influenciador externo impõe. Integrantes são incentivados por recompensas a contribuírem tendo poucas oportunidades nas relações internas de poder. Existe um fluxo claro de poder da coalizão externa para a coalizão interna sendo a organização controlada, mas com liberdade de atuação desde que os meios escolhidos sirvam aos fins estabelecidos pelo influenciador externo. O influenciador externo utiliza meios de influência menos formais que o habilitam a manter o controle da organização por meio da imposição de objetivos operacionais tangíveis que serão monitorados periodicamente. O influenciador externo normalmente utiliza o *board* da organização ou interfere diretamente com o CEO para exercer o controle direto, já que este representa o centro de poder formal. Os objetivos operacionais necessitam ser claramente definidos para que o CEO garanta a execução na coalizão interna traduzindo-os em metas que serão desdobradas na cadeia hierárquica de comando. Warner e Havens (1968) afirmam que isso se deve à necessidade de as organizações atuarem em caminhos concretos e que objetivos intangíveis não claramente definidos levam a incertezas, aumento de ansiedade, insegurança e frustração. Assim, quanto maior a intangibilidade dos objetivos organizacionais, maior a tendência de dispersão dos objetivos na cadeia hierárquica e, conseqüentemente, maior a possibilidade de politização da coalizão interna. “Quanto mais os eventos organizacionais são tangíveis e mensuráveis mais freqüentemente eles serão utilizados nos processos de avaliação e sanção nas organizações” (WARNER, HAVENS, 1968 p. 545). A existência de múltiplos

objetivos operacionais gera debates em torno de interpretações retirando o foco necessário para a coalizão interna (MINTZBERG 1983). Nesta configuração, o CEO é o principal canal ao centro de poder controlador, pois a influência flui para o interior da coalizão interna, e a informação retorna para a coalizão externa por meio dele.

✓ Sistema Fechado – Coalizão externa passiva e coalizão interna burocrática. Indica que os influenciadores externos são dispersos, não organizados, possibilitando o controle do ambiente pela coalizão interna. O objetivo central do sistema fechado é o controle do ambiente, a inversão completa entre meios e fins. Essa configuração de poder requer que a organização objetive seu próprio crescimento, ataque qualquer influência externa, resista a mudanças, sendo a força e a conservação do sistema o objetivo finalístico. Eficiência é uma restrição sob essa configuração, já que implica ameaça à ordem interna constituída. As organizações sob essa configuração vivenciam controle pessoal localizado no ápice da estrutura, o que leva a maior poder absoluto, mas, ao mesmo tempo, um necessário compartilhamento de poder na coalizão interna levando, assim, a um maior destaque do sistema político de influência embora predomine o sistema de autoridade. Nessas condições, a gerência intermediária passa a ocupar maior destaque nas relações internas de poder propiciando a construção de pequenos impérios.

✓ Autocracia – Coalizão externa passiva, coalizão interna personalizada. O centro de poder está no CEO com os integrantes mantendo estreita lealdade ao dirigente. É a configuração de poder em que existe a menor relação entre as coalizões externa e interna. Sob essa configuração, a organização apresenta poucas restrições formais e tem a tendência de não ser polarizada por normas sociais devido à ausência de influência externa, com todo o poder localizado na coalizão interna. O CEO tem toda a autoridade formal, toma as decisões, garante a execução, a organização incorpora os valores ideológicos do líder sem contribuições significativas dos integrantes. Assim, os objetivos da organização se confundem com os objetivos pessoais do

líder, em que se destaca o objetivo de sobrevivência não sendo necessariamente objetivos operacionais (MINTZBERG 1983).

✓ Missionária – Coalizão externa passiva, coalizão interna ideológica. A organização busca influenciar o ambiente impondo sua missão. É característica de uma organização que experimentou uma direção carismática. A integração organizacional é realizada por meio de crenças compartilhadas que são encorajadas via doutrinação e socialização internas. Missão e objetivos se confundem, as decisões e ações são motivadas pelo desejo de difusão da missão organizacional, uma identidade distinta, clara, facilmente compreendida. Os integrantes se subordinam ao ideológico, e o crescimento organizacional faz parte da extensão da missão, desde que esta seja preservada. A identificação emocional mantém a organização coesa em torno de objetivos e procedimentos que limitam a liberdade da liderança na promoção de mudanças, pois as pessoas sentem uma violação de identidade. Em consonância, Simon (1965) pontua que o indivíduo leal aos objetivos da organização resistirá à modificação desses objetivos identificados como agentes de promoção de sobrevivência e crescimento. Nesta configuração de poder, a coordenação nas organizações é realizada por intermédio da padronização de crenças, valores internos, residindo o poder na ideologia, nas crenças, não na autoridade e nos cargos (MINTZBERG 1983). Uma missão compartilhada não necessita de uma cadeia ampla de meios-fins com uma extensa divisão do trabalho resultando em menor especialização e departamentalização interna. “A liderança mantém sua influência desde que respeite os valores ideológicos internos, resultando em ausência de politização devido à sobreposição entre os poderes formal e informal” (MINTZBERG 1983 p. 375).

✓ Meritocracia – Coalizão externa passiva, coalizão interna profissional. O poder é focalizado na experiência profissional. Lealdade à organização é fraca, pode maximizar objetivos, mas persegue principalmente a excelência profissional. O sistema de experiência contribui para a difusão interna do poder nas organizações, fazendo com que diversos integrantes com qualificações diferenciadas tenham graus diferentes de participação nas

relações de poder, resultando em uma configuração interna de poder mais fluida. Isso acarreta maior politização na coalizão interna, pois é importante nas relações de poder o conhecimento crítico dos processos operacionais. Nessa configuração, o sistema de autoridade tende a ser relativamente debilitado e é maior a dificuldade de desenvolvimento de fortes ideologias organizacionais. A resolução de conflitos internos é uma função crítica nesta configuração, e os gerentes habilitados a trabalharem bem os conflitos conseguem respeitabilidade nas relações internas de poder.

✓ Arena Política – Coalizão externa dividida, coalizão interna politizada. Caracterizada por conflitos, sem nenhum centro natural de poder. Esta configuração de poder em que predomina o conflito é normalmente um estado de transição para outra configuração de poder na organização. As necessidades próprias dos integrantes da organização dirigem seus comportamentos demonstrando a fragilidade dos sistemas de influência, de autoridade e ideológico da organização. Significa a ruptura das forças de integração na organização, a autoridade e a ideologia. Na configuração arena política o fluxo nas relações de poder envolvendo a coalizão externa e a coalizão interna é recíproco e ocorre em canais diferenciados que ultrapassam os limites estabelecidos pela cadeia hierárquica de comando. Mintzberg (1983) aponta quatro formas básicas de constituição de arenas políticas nas organizações, que se diferenciam com relação à intensidade, penetração e duração dos conflitos internos. Confrontação é a arena política caracterizada por conflito intenso, confinado e transitório. Normalmente, está associada a desafio a uma ordem de poder existente. *Shake alliance* é caracterizada por conflito moderado, confinado e duradouro envolvendo acordos entre centros internos de poder. Organização politizada é a classificação para conflito moderado, de grande penetração interna, duradouro, relativamente estável, em grau tolerável. A arena política completa vivencia conflito intenso, de alta penetração e transitório, surgindo quando ocorre a difusão interna de confrontos sem controle por parte da organização, o que pode levá-la à desintegração. De acordo com o autor, as arenas políticas internas surgem em um ciclo composto por três estágios: incentivo, desenvolvimento e resolução.

No estágio de incentivo, a formação da arena política está relacionada ao desafio da ordem de poder constituída, que pode se manifestar em decorrência de alterações nas condições fundamentais para a sobrevivência da organização, alterações no ambiente, da ruptura da ordem estabelecida de poder ou de pressão exercida pelos influenciadores externos para alterações na coalizão interna. Qualquer uma dessas condicionantes implica nova distribuição interna de poder. O desenvolvimento da arena política interna nem sempre resulta em conflitos mantendo a configuração interna de poder intacta, particularmente, quando não ocorrem mudanças substanciais no sistema de influência predominante na organização. Essa realidade é demonstrada quando é implementada uma transição para uma nova configuração de poder, reconhecida internamente como necessária. Entretanto, a maioria das transições ocorridas nas organizações gera resistências que podem resultar em conflitos internos intensos ou moderados, perfeitamente gerenciados na configuração de poder vigente. A consequência, no terceiro estágio de resolução, é a passagem para uma nova ordem interna de poder ou a manutenção da ordem estabelecida. Nesse sentido, a arena política interna pode ser classificada como funcional ou disfuncional para a organização, conforme proposto por Mintzberg (1983). Ela é funcional quando os atores internos, utilizando a prática da política, promovem o realinhamento da coalizão interna para atender as mudanças necessárias que os sistemas legítimos de influência (autoridade, ideologia, experiência) bloqueiam, objetivando manter as relações internas de poder intactas. É disfuncional quando a prática da política interna paralisa a organização em virtude da penetração em toda a estrutura, inviabilizando a própria sobrevivência da organização (MINTZBERG 1983).

É importante pontuar que tais configurações não são estáveis, ou seja, mudanças significativas promovem transições entre as configurações de poder que podem coexistir momentaneamente. Essas transições podem ser potencializadas por forças externas ou internas nas organizações indicando a dificuldade existente na manutenção do controle organizacional. As transições só não resultam em estágios intermediários de conflito quando um processo de mudança específico é de longa duração, um centro tradicional de poder se

desintegra rapidamente ou quando um sistema compartilhado de crenças idealizadas por um líder se torna uma ideologia organizacional (MINTZBERG 1983).

Qualquer que seja a configuração interna de poder predominante, as organizações necessitam legitimá-la internamente por meio da comunicação, do discurso, das ações simbólicas, da construção de significados. Para isso, a comunicação interna deve funcionar como o meio pelo qual os grupos subordinados participam da própria dominação (DEETZ, KERSTEN, 1983). Comunicação que pode se dar como uma ferramenta, um conduíte, cujos receptores são passivos e reativos, como uma lente em que o receptor adquire alguma importância resultando na filtragem das informações na estrutura organizacional ou pelo simbolismo em que os rituais e as cerimônias tornam públicos os valores do grupo dominante. O significado mistifica as relações de poder e os conflitos, permanecendo, como voz restante, a voz da dominação (PUTNAM, PHILLIPS, 1997).

Ao tratar das configurações de poder e do controle das corporações, Mintzberg (1983) caracteriza diversas posições ideológicas veiculadas na sociedade em resposta ao crescente poder político, econômico e social das grandes corporações. O autor classifica as visões ideológicas como:

1. nacionalização - Os que se expressam por meio desta posição entendem ser necessária a intervenção governamental para a imposição de objetivos sociais às corporações, ou seja, o governo deve ser o agente dominante na coalizão externa. De acordo com Mintzberg (1983), é uma posição no espectro político convencional de natureza radical orientada em direção à construção de uma estrutura de poder totalmente nova que favorece objetivos essencialmente sociais sob a perspectiva sociológica em desafio ao controle gerencial. As corporações devem assim apresentar uma configuração de poder tipo Instrumento sob controle governamental;

2. democratização - Os porta-vozes dessa linha ideológica entendem ser necessária a mudança do poder formal das corporações, seja por meio da divisão da coalizão externa a partir da ampliação da representação social no *board* – alta administração ou via ampliação da representação participativa nos processos decisórios na coalizão interna. Uma posição radical no espectro político convencional (MINTZBERG, 1983) que privilegia o atendimento de objetivos sociais por parte das

corporações, o que indica uma perspectiva de cunho sociológico em que as corporações vivenciam uma configuração de poder tipo arena política sob controle dos empregados ou de grupos de influenciadores externos;

3. regulação - Os que apresentam essa posição expressam que o papel governamental deve ser o de atuar na coalizão externa como agente regulador sobre as corporações impondo restrições formais o que incrementaria a politização na coalizão interna. No espectro político, Mintzberg (1983) define como uma posição de cunho liberal que favorece as corporações priorizarem objetivos sociais em uma perspectiva sociológica sob configuração de poder tipo arena política, em que o poder governamental e a gestão empresarial exercem o controle corporativo;

4. pressão social - As corporações serão mais responsivas a objetivos sociais se grupos de pressão na sociedade desenvolvem campanhas que pressionam a coalizão externa. No espectro político convencional, é uma posição ideológica de natureza liberal cujos objetivos sociais devem ser prioritários para as corporações, o que significa uma perspectiva sociológica sob uma configuração de poder tipo arena política na coalizão interna, já que o controle das corporações deve se dar não só pela gestão empresarial mas também por grupos de interesses diversificados na coalizão externa;

5. confiança - Os que expressam essa posição acreditam que a gestão nas corporações atua responsavelmente promovendo a perseguição de objetivos econômicos e sociais. No espectro político, Mintzberg (1983) qualifica essa intervenção como de natureza liberal com as corporações priorizando objetivos econômicos e sociais em uma perspectiva claramente gerencial, sob uma configuração de poder na coalizão interna tipo sistema fechado cuja gestão na coalizão interna exerce o controle da corporação;

6. abdicação - Os porta-vozes dessa posição ideológica não vêm conflito na atuação das corporações em relação a objetivos econômicos e sociais. Assim, as corporações se preocupam com objetivos sociais porque é importante sob a ótica econômica, uma posição cética no espectro político (MINTZBERG, 1983) cuja prioridade se dá na escolha de objetivos econômicos sob uma perspectiva puramente

econômica de atuação das corporações com a configuração de poder na coalizão interna sendo tipo sistema fechado sob controle estritamente gerencial;

7. indução - Os defensores dessa visão reconhecem a existência de um conflito entre objetivos econômicos e sociais na atuação das corporações e entendem que as corporações devem perseguir objetivos sociais somente se for interessante do ponto de vista econômico. De acordo com Mintzberg (1983), no espectro político convencional, é uma posição conservadora cujos objetivos econômicos são prioritários resultando em uma configuração de poder na coalizão interna tipo sistema fechado sob controle gerencial;

8. restauração - Esta posição reafirma a necessidade de as corporações retornarem aos seus legítimos controladores: os acionistas. No espectro político, é definida por Mintzberg (1983) como reacionária, privilegiando objetivos puramente econômicos cuja coalizão interna vivencia uma configuração de poder tipo Instrumento com controle total cabendo aos influenciadores externos: os acionistas.

O debate social sobre o controle das grandes organizações ou corporações envolve, na análise formulada por Mintzberg (1983), valores de origem histórica, culturais, construídos em contextos sociais particulares. Assim, os ideólogos da posição de controle das corporações sob a ótica da nacionalização pressupõem que o poder econômico deva pertencer à comunidade. Em consequência, a burocracia que se traduz por intermédio da coalizão interna deve se tornar um Instrumento do Estado, que, como o influenciador dominante, promoveria a priorização dos objetivos sociais por parte das corporações. De acordo com o autor, interferências nesse sentido conduziram a sociedades monolíticas com poder centralizado em que não existe incentivo a contínuas adaptações, como exemplo, a experiência soviética. A conversão de uma configuração de poder tipo Sistema Fechado para outra do tipo Instrumento na coalizão interna das organizações não reduz os efeitos da máquina burocrática, pelo contrário, incrementa-os, o que indica que a nacionalização não é uma resposta efetiva aos problemas relacionados à performance social das corporações (MINTZBERG, 1983).

Os ideólogos que utilizam a expressão *pela democratização das corporações* justificam que as grandes corporações não são somente unidades econômicas e sociais,

mas, principalmente, políticas. Democratização nessa visão é a garantia do pleno exercício da cidadania a todos os grupos afetados pela governança corporativa (DAHL⁶, apud. MINTZBERG, 1983) As duas intervenções nesse sentido são a democracia representativa, via eleição de representantes para composição da alta administração das corporações, e a democracia participativa por meio da representação na coalizão interna, possibilitando aos influenciadores internos participarem nos processos decisórios. Com relação à democracia representativa, duas tradições merecem destaque por terem se construído enquanto referência nas discussões em torno da governança corporativa: a norte-americana que optou pela representação de grupos de interesse no *board* de algumas corporações fortalecendo influenciadores externos, bem pontuada pela referência feita por Eisenberg (apud. MINTZBERG 1983)⁷ “de que é preciso evitar o gangsterismo político que destrói a eficiência necessária aos objetivos econômicos das organizações”, e a européia que privilegia o fortalecimento dos influenciadores internos na representação no *board* das corporações visto se tratar, segundo essa visão, de uma discussão envolvendo poder e democracia e não eficiência produtiva. Do segundo tipo vale destacar a experiência de codeterminação alemã cujos trabalhadores são representados na alta administração – *board* das corporações nos setores siderúrgico e mineral no mesmo número que os acionistas. Na visão de Bergmann (1975), a experiência alemã conduz a uma politização de questões técnicas, crescente burocratização, diluição de responsabilidades, atraso de decisões, o que a torna incompatível com uma economia de livre mercado resultando na impossibilidade de eficácia no trabalho gerencial. O autor ainda se refere à debilidade na participação dos empregados na coalizão interna, visto que, devido à politização, todas as decisões importantes têm que ser tomadas na direção executiva, o que inviabiliza a consolidação de grupos internos. Mulder (1971) demonstra ceticismo ao afirmar que a participação e diferença de poder entre os integrantes nas organizações estão relacionadas a diferenças no aporte de conhecimento, portanto, os mais poderosos continuam a exercer influência mais efetivamente.

Aos olhos de muitos cientistas europeus os conselhos de trabalhadores significam um pensamento progressista no meio industrial podendo através da participação promover a igualdade de poder. Existe uma óbvia diferença entre a posição de poder formal de um trabalhador e a de um diretor. Gerentes, executivos,

⁶ DAHL, R. A; Citizens of the corporation, *The Montreal Star*, May, 3 1971, p.9, Montreal

⁷ Eisenberg, M. A; Voting Membership in Publicly Held Corporations, Melville, Los Angeles, 1974

têm mais experiência e informação sobre as suas organizações do que quaisquer outros membros, simplesmente porque eles dedicam mais tempo aos problemas organizacionais. Eles conhecem muito mais sobre recursos financeiros, sobre relacionamentos, tecnologia, produção e relações externas com outras instituições. Todas estas informações possuem significado crucial para a sobrevivência do sistema (MULDER, 1971 p.32).

Garson (1977) defende que, sob a democracia representativa, ocorre uma maior formalização devido a normas e regulamentações, o que fortalece a burocracia na coalizão interna das corporações concentrando as decisões no topo da cadeia hierárquica de comando. Na visão de Mintzberg (1983), essa forma de democracia representativa pode levemente fortalecer uma ideologia organizacional na coalizão interna o que resultaria em maior produtividade, mas essencialmente é conveniente para ampliar a base de poder legal das corporações não resultando em significativas diferenças na distribuição de poder em que as decisões são tomadas. Com referência à democracia participativa e à participação dos trabalhadores nos processos decisórios na coalizão interna, a referência é a experiência alemã com as comissões de fábrica, conselhos participativos. Mulder (1971) afirma que a iniciativa de participação dos trabalhadores nessas estruturas é limitada a questões relacionadas a jornada de trabalho, reivindicações salariais, treinamento, segurança no trabalho. Mintzberg (1983) ressalta que a necessidade de coordenação e controle na produção das grandes corporações inviabiliza a democracia participativa no intuito de se contrapor a decisões importantes emanadas da hierarquia rígida de autoridade.

A ideologia associada à regulação das corporações se sustenta em restrições formais impostas à governança corporativa. Mesmo que não intervindo diretamente na coalizão interna das corporações, as críticas a essa forma de intervenção política, objetivando o controle, se baseiam fundamentalmente no enfoque dado à restrição de condutas inaceitáveis não fomentando a responsividade social. Mintzberg (1983) salienta, além disso tratar-se de procedimento vagaroso e difícil de operacionalizar dado o exercício da influência das corporações nas relações de poder envolvendo o agente regulador. Em virtude das dificuldades dos processos regulatórios, uma outra linha ideológica busca influenciar a gestão corporativa por meio da pressão informal de grupos de interesses na coalizão externa. Por essa via, as campanhas de pressão funcionam como agente regulador do poder das corporações, “a regulação em torno das prioridades

estabelecidas pelos influenciadores externos” (MINTZBERG, 1983 p. 581). Mesmo sob o controle gerencial, as corporações sob pressão são obrigadas a reconhecer as necessidades superiores da sociedade. Como definido por Zald e Berger (1978), quanto maior a participação de integrantes das corporações em associações na sociedade, mais fácil é a mobilização do poder reativo ao poder das corporações.

Os ideólogos que defendem a confiança na opção das corporações pelos objetivos sociais o fazem sob a crença de que os gerentes que dirigem as corporações têm a clareza do equilíbrio natural entre objetivos econômicos e sociais para a sobrevivência das corporações. É a posição que se desenvolveu em torno do compromisso com a responsabilidade social, em que não só os líderes das organizações, mas todos os gerentes, todos os empregados atuam responsavelmente. “Uma visão originária do sucesso sem precedentes da indústria norte americana na realização de objetivos econômicos, onde o gerente profissional se responsabiliza não somente pelo acionista, mas por todos” (MINTZBERG 1983, p. 589). Esta posição ideológica em torno da responsabilidade social sofre ataques em todo o espectro político inicialmente definido por Mintzberg (1983), tanto por parte daqueles que a definem como uma iniciativa articulada de *marketing*, quanto por aqueles que defendem resguardar a gestão das organizações aos verdadeiros objetivos, *recompensar os acionistas* (FRIEDMAN, 1988).

Mintzberg (1983) conclui sobre o controle social das corporações afirmando que devido à necessidade imperante de eficiência produtiva, a gestão corporativa precisa reter um poder discricionário que possibilite a tomada de decisões. De acordo com o autor, nenhuma forma de pressão externa poderá alterar essa realidade. Entretanto, é preciso atentar para o fato de que qualquer decisão das grandes corporações gera conseqüências econômicas e sociais. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que se deve confiar na responsabilidade com objetivos sociais manifestada pela governança corporativa, é fundamental a construção de uma força compensatória ao poder das corporações. Assim, a pressão externa sobre as corporações é crítica para o balanço de poder em relação as prerrogativas gerenciais. “Ela não somente muda as corporações, mas possibilita a manifestação das tradições pluralistas indicando que as instituições precisam estar sujeitas a uma multiplicidade de forças em que qualquer centro de poder é *considerado suspeito*” (MINTZBERG, 1983 p. 652).

Capítulo 3 - METODOLOGIA

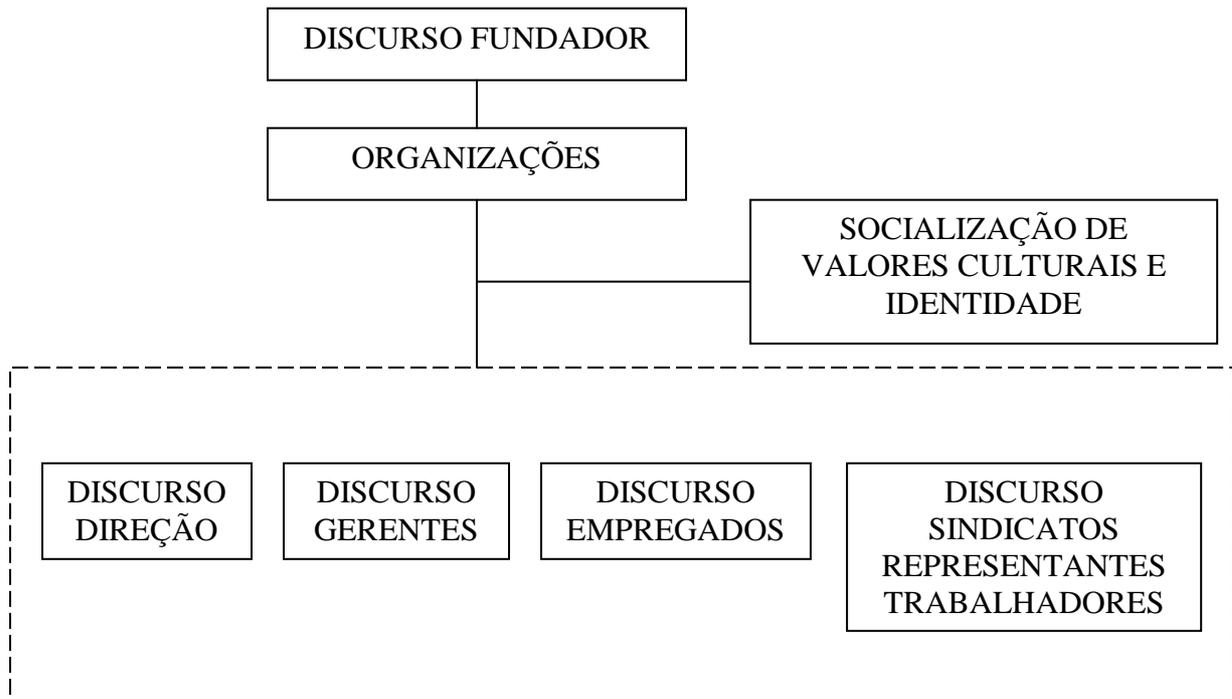


Figura 1 – Esquema teórico-metodológico. Fonte – CARRIERI, 2001

Tentando responder ao problema da pesquisa: **Como se manifestam os sistemas de influência e o poder na organização envolvendo os gerentes, a gerência-trabalhadores e a organização- comunidade ?** É utilizada a estrutura teórico-metodológica representada na figura 1. Extraída do trabalho de Carrieri (2001), parte do pressuposto de que o discurso fundador delinea práticas discursivas e um conjunto de ações que buscam a socialização de valores e a construção de identidade em todas as organizações do grupo empresarial sob estudo.

O discurso fundador leva consigo um conjunto de valores culturais, ritos, visões de mundo que produzem histórias e delineiam processos de aprendizagem. É importante verificar, na organização estudada, como se dão a reprodução de valores e a socialização de práticas gerenciais, rotinas organizacionais antes e após a entrada de um novo parceiro estratégico. A linguagem é fundamental para o processo de institucionalização, quando os atores interagem e aceitam definições compartilhadas da realidade. A produção de sentido

social na organização é, na realidade, um processo lingüístico que gera palavras, textos internos que necessitam ser legitimados. Estes textos são incorporados ao discurso da organização por atores que gozam de autoridade formal ou que têm posição privilegiada nas relações internas de poder. O discurso afeta a ação quando apresenta suporte nos discursos mais amplos na esfera social, produzindo a própria instituição já que as ações contraditórias são passíveis de sanções (HARDY, LAWRENCE, PHILLIPS, 2004). Os autores apresentam um modelo discursivo de institucionalização (figura 2), em que a construção de significados é um processo lingüístico que envolve narrativas, metáforas e outras formas simbólicas que produzem textos. “Estes textos são incorporados em discursos quando são utilizados como veículos de organização em situações individuais e produzem instituições quando geram construções sociais que geram sanções para ações contraditórias” (HARDY, LAWRENCE, PHILLIPS, 2004 p. 644).

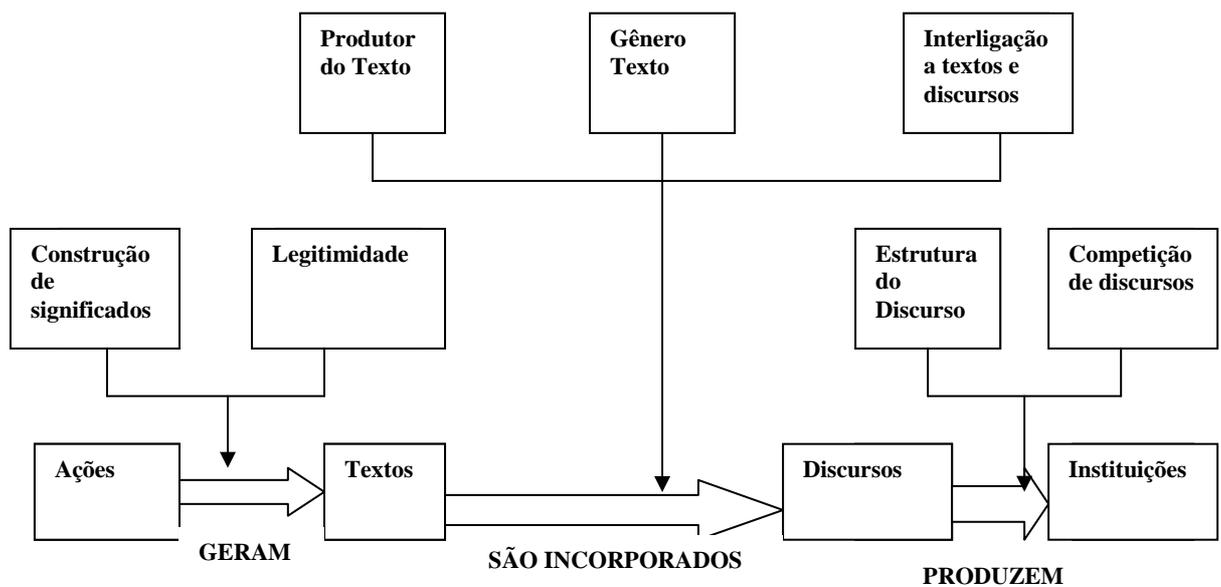


Figura 2- Modelo discursivo de institucionalização
Fonte- HARDY, LAWRENCE, PHILLIPS, 2004

Por trás do discurso dominante, da direção, é fundamental identificar como ocorre a busca da homogeneização de símbolos e a tentativa de construção de padrões de gestão organizacional. Como o discurso dominante trabalha a mediação dos conflitos presentes nas relações de poder em um cenário de composição envolvendo o grupo dirigente da organização, seus integrantes e a representação do mundo do trabalho organizado. Sendo o discurso uma relação de saber / poder (KNIGTS, MORGAN, 1991), interessa verificar quais alterações foram desenvolvidas em relação à visão de mundo, gestão organizacional e

mediação de conflitos na organização a partir da entrada do novo parceiro estratégico, detentor de valores culturais e estruturas de mediação diferenciados dos previamente constituídos na história da organização.

Do discurso dos empregados e dos representantes sindicais é importante abstrair como visualizam a transmissão dos valores ideológicos pela organização e qual a influência destas nos instrumentos de mediação de conflitos antes e após a entrada do novo parceiro estratégico. Do discurso do corpo gerencial é interessante conhecer como se manifestam as contradições presentes nas relações horizontais e verticais entre os gerentes. Em contraposição às metodologias de pesquisa tradicionais que se baseiam nas fontes oficiais das organizações por privilegiarem o binômio eficiência / produtividade, esta pesquisa utiliza a análise do discurso para penetrar na teia organizacional em que ocorrem relações de poder que descaracterizam a visão da existência harmônica de um único discurso, da unidade organizacional. Isso pressupõe que os discursos dos diversos atores na realidade são combinações de elementos lingüísticos usados pelos falantes com o propósito de exprimir seus pensamentos, de falar do mundo exterior ou de seu mundo interior (FIORIN 1998). É importante identificar nos discursos dos atores a sintaxe discursiva, o campo de manipulação consciente em que o agente enunciador utiliza de estratégias de argumentação para criar um sentido de verdade ou de realidade objetivando convencer o interlocutor.

Os discursos proferidos pelos atores são provenientes das formações ideológicas de natureza social que reproduzem a formação social onde os atores estão inseridos. Assim o agente enunciador reproduz de forma inconsciente o dizer de seu grupo social, pois é coagido a dizer o que seu grupo diz. A situação social mais imediata e o meio social mais amplo determinam completamente e, por assim dizer, a partir do seu próprio interior, a estrutura da enunciação. Assim a atividade mental do agente enunciador está em um território social onde o itinerário que leva do conteúdo a exprimir até a enunciação é moldado pelas relações sociais em que está inserido o agente enunciador (BAKHTIN 2004). De acordo com Bakhtin (2004), não é a atividade mental que organiza a expressão, mas, ao contrário, é a expressão que organiza e modela a atividade mental determinando sua orientação. Nesse sentido, a orientação da palavra se dá em função do interlocutor, do enunciatário.

As formações discursivas identificadas com os gerentes e com os trabalhadores são analisadas tendo como pressuposto a existência de um centro organizador de toda a

enunciação (BAKHTIN 2004) e que envolve todos os atores, a comunidade linguística delimitada pela organização. Ao tratar de poder e discurso, Fairclough (1989) afirma que o poder por meio do discurso implica o controle e restrição dos que detêm o poder sobre os aliados do poder. As restrições podem ser de conteúdo, realizada no que é dito ou permitido fazer, de relacionamento via relações sociais das pessoas no discurso e de sujeito, relativa às posições que as pessoas podem ocupar. A restrição pode também ocorrer pela mídia, escrita ou falada, cujas relações de poder não estão claras, cabendo ao discurso o exercício de uma poderosa influência na reprodução de valores em nível social. Tal reprodução de valores nas organizações ocorre por meio da educação e da socialização interna que afirmam principalmente o modelo instituído de divisão social do trabalho. “Reprodução que tem que ser realizada a todo instante porque o poder é conquistado, exercido, sustentado e perdido em todas as instituições sociais através dos processos de lutas sociais” (FAIRCLOUGH 1989, p. 68). Assim, a organização é um espaço de lutas discursivas contínuas onde uma formação discursiva pode exercer a hegemonia, que necessita ser rotineiramente reproduzida ou transformada via práticas de comunicação no cotidiano (HARDY 2001).

É comum identificar nas organizações a tentativa de criação de um senso comum, a naturalização de uma formação discursiva que aparenta ser desprovida de qualquer conteúdo ideológico. Uma formação discursiva neutra em relação às disputas de poder, cujo discurso dominante apresenta a gestão organizacional como mero resultado da aprendizagem de técnicas e aquisição de qualificações gerenciais universalizadas. Entretanto, isso não significa o abandono do controle, do pleno exercício do poder, mas sim uma mudança forçada na forma de exercer e reproduzir o poder internamente (FAIRCLOUGH, 1989). A ideologia organizacional promove por intermédio das práticas discursivas internamente difundidas a coordenação de conhecimentos, crenças, relacionamentos e identidades sociais. No discurso organizacional, acha-se presente uma visão de integração. Inicialmente demonstrando uma perspectiva de igualdade, uma preocupação permanente da gerência de recursos humanos de obter o compartilhamento de metas e objetivos definidos pela organização bem como a participação assídua de todos no desenvolvimento profissional e nas discussões coletivas relacionadas ao cotidiano do processo de trabalho. Também fazendo parte da visão de uma organização integrada está a preocupação pelo bem-estar do empregado, o que fortalece os laços pessoais internamente, constituindo um ambiente de semelhança com uma relação familiar. De acordo com Martin (1992) essa perspectiva de integração busca a harmonia e

homogeneidade, um consenso amplo na organização que preserve intacta a relação superior – subordinado, para impedir comportamentos que venham romper um ambiente previsível. A intolerância com aqueles que se desviam dos *valores compartilhados* indica que as organizações que supervalorizam a perspectiva integracionista normalmente excluem das posições de poder os valores e identidades diferentes, fortalecendo a hegemonia interna e valorizando qualificações interpessoais subjetivas como “gozar do respeito dos subordinados” ou a *capacidade de promover trabalho em equipes* (MARTIN 1992).

Sobre a importância de compartilhar valores, Wever (1995) define o arranjo institucional tradicional construído no ambiente da matriz da organização como um *fator importante para negociação de competitividade*. Com todas as diferenças envolvidas nos cenários da matriz e da filial brasileira, faz jus verificar como se origina e se reproduz o vocabulário característico da competição e cooperação no interior da organização. É interessante verificar como e em que extensão é compartilhado. Foucault (1987) situa a produção e contradição de discursos como originários das relações de poder. A se materializar a constatação de Wever (1995), de que forma as relações de poder intra-organizacionais delimitam um espaço de concepção de mundo comum aos diversos atores organizacionais? Se isso ocorre como são satisfeitos os interesses latentes dos diferentes grupos de conflitos? Como se relacionam os discursos identificados com esses diferentes grupos?

A análise do discurso, na concepção de Foucault, tem a função de descrever a dispersão presente nos discursos já que estes não se encontram ligados por nenhum princípio de unidade. Isso pode ser feito a partir de regras que possibilitam a determinação dos elementos que compõem o discurso: objetos presentes no espaço discursivo, tipos diferenciados de enunciação, conceitos e as relações estratégicas que compõem uma formação discursiva (BRANDÃO, 2002).

Para Foucault, a análise de uma formação discursiva consistirá, então, na descrição dos enunciados que a compõem. E a noção de enunciado em Foucault é contraposta à noção de proposição e de frase, concebendo-o como a unidade elementar, básica, que forma um discurso. O discurso seria concebido dessa forma como uma família de enunciados pertencentes a uma mesma formação discursiva (BRANDÃO, 2002, p. 28).

Para Foucault, o discurso é o espaço em que saber e poder se articulam, pois quem fala, fala de algum lugar, a partir de um direito reconhecido institucionalmente. “Esse discurso que passa por verdadeiro é gerador de poder” (BRANDÃO, 2002, p. 31). Sendo estratégico e polêmico, o discurso busca eliminar toda ameaça ao poder. Aí se materializa a relação discurso-ideologia, sendo em consequência todo discurso ideológico. “Assim a formação ideológica tem necessariamente como um de seus componentes uma ou várias formações discursivas interligadas” (BRANDÃO, 2002, p. 38).

Portanto, utilizar a análise do discurso como componente da metodologia de pesquisa é, conforme a definição de Foucault⁸ (apud. Brandão, 2002, p. 40) “fazer desaparecer e reaparecer as contradições ideológicas, mostrar o jogo que os atores jogam entre si e manifestar como exprimi-los, dando-lhes corpo ou emprestando-lhes uma fugidia aparência”. É assumir a existência de relacionamento entre discurso, texto e ação, o que faz das organizações uma coleção de textos estruturados que produzem normas que formatam a compreensão e comportamento dos atores (HARDY, LAWRENCE, PHILIPS, 2004).

O trabalho de pesquisa é desenvolvido utilizando a estratégia de estudo de caso. Esta estratégia adota como técnicas de pesquisa a observação direta e uma série sistemática de entrevistas semi-estruturadas, buscando uma expansão da teoria apresentada, uma generalização analítica (YIN 2001). “Um estudo de caso é uma investigação empírica que procura conhecer um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, enfrentando uma situação tecnicamente única e tendo como base várias fontes de evidências” (YIN 2001 p. 32) O fenômeno aqui estudado, o poder na organização, é investigado por meio de um protocolo para o estudo de caso, conforme o modelo proposto por YIN (2001).

1) Unidades de análise

Este estudo de caso define como unidades de análise a alta direção da empresa, composição e seu papel de atuação predominante, as gerências intermediárias e os funcionários verificando suas relações por meio dos sistemas de influência de autoridade, ideológico, experiência e político, conforme definidos por Mintzberg (1983). Serão investigadas as relações internas entre os diversos atores e a relação entre a organização e as comunidades em que atuam, valendo-se de fontes de evidências diferenciadas como

documentos da organização, entrevistas semi-estruturadas com os atores e observação direta do relacionamento entre a organização e as comunidades em que são desenvolvidos programas de natureza social. Os textos organizacionais analisados buscam manter ou alterar a fábrica cultural interna. São formas simbólicas de comunicação que formam a imagem da corporação expressando sua própria cultura. Tais símbolos legitimam tipos particulares de condutas e justificam modelos de relações sociais de que todos os integrantes da organização não participam de forma igualitária, caracterizando relações diferenciadas de poder em que indivíduos e grupos legitimam suas posições instituindo formas de controle que deslocam a necessidade do exercício de práticas explícitas de poder (PHILLIPS, BROWN, 1993).

2) Ligação dos dados às proposições

A partir da coleta e tratamento dos dados de pesquisa, confrontar com o marco teórico desenvolvido.

3.1 A coleta dos dados

Segundo Fernandes (1973) a legitimidade de proposições inferidas em pesquisas qualitativas não deve repousar no número de casos ou de instâncias, mas no modo de lidar com o essencial na explicação de regularidades descobertas. Para esse autor esta razão é suficiente, por si própria, para criar os meios de análise e de interpretação do real. Assim, embasada nas dimensões teóricas e metodológicas da pesquisa sobre sistemas de influência e poder nas organizações e na análise do discurso, esta pesquisa buscou desenvolver um rol de entrevistas abrangendo desde a gerência da organização até o sindicato envolvendo também ex-empregados e lideranças comunitárias.

Em virtude de a organização não disponibilizar o espaço próprio para o levantamento de dados, a realização das entrevistas, a base de dados do estudo, foi toda construída em contato direto com gerentes, empregados, ex-empregados, representantes sindicais e lideranças comunitárias no mais absoluto sigilo. Para tal fim, foram também analisados documentos públicos da empresa e internos não disponibilizados publicamente. As entrevistas realizadas tiveram a duração média de duas horas e foram construídas a

⁸ FOUCAULT, M. Arqueologia do saber. Petrópolis, Vozes 1986.

partir de contatos iniciais informais que se traduziram em vários encontros anteriores e posteriores às gravações. As análises relacionadas aos principais conflitos entre gerência – trabalhadores na história da empresa foram fundamentadas na reconstituição dos fatos vivenciados pelo próprio autor da dissertação, na década de oitenta, na região metalúrgica, bem como por lideranças políticas expressivas na história do movimento operário na Cidade Industrial de Belo Horizonte.

A utilização da análise do discurso como instrumento para compreensão da manifestação dos sistemas de influência e poder na organização foi baseada na identificação das estratégias de persuasão associadas às formações discursivas dos diversos atores. As estratégias de persuasão confirmam que a linguagem afeta, e é afetada, por relações de poder entre os diversos grupos sociais. Neste sentido, os grupos melhor posicionados nas relações de poder apresentam maior possibilidade de imposição da enunciação a ser aceita para uso geral. Assim, sendo a linguagem o primeiro mecanismo para o exercício da influência, a persuasão indica mudanças resultantes de processos afetivos ou cognitivos objetivando comprometimento (BRADAC, HUNG NG, 1993).

3 . 2 - Roteiro básico de entrevistas

O roteiro básico de entrevistas privilegia o conteúdo espontâneo em que os respondentes emitem opiniões sobre os fatos abordados procurando construir relacionamentos de informantes em contraposição aos de meros respondentes. As entrevistas foram estruturadas a partir de um protocolo de estudo de caso (YIN 2001). O trabalho de campo se baseou em observação direta, procurando a forma participativa construída em interações sociais informais para maior confiabilidade das evidências.

3 . 3 - Roteiro básico de pesquisa:

A pesquisa deste estudo de caso é de natureza qualitativa e descritiva, pois procura documentar um fenômeno de interesse por meio do conhecimento dos comportamentos, eventos, crenças e atitudes associadas à ocorrência desse fenômeno utilizando observação participante, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas com gerentes intermediários, funcionários, ex-funcionários e dirigentes de entidades de classe que realizam trabalho de representação na organização. Conforme pontuado por Marshall e Rossman

(1995), a estratégia de pesquisa escolhida, estudo de caso, é o mapa para transitar pela exploração sistemática do fenômeno de interesse da pesquisa, sendo o roteiro de pesquisa o instrumento para conduzir essa exploração.

Um roteiro básico de pesquisa, estruturado em uma abordagem de pesquisa qualitativa, deve permanecer flexível para ser alterado à medida que a pesquisa evolui. De acordo com Geer⁹ (apud. MARSHALL e ROSSMAN 1995), os primeiros dias no campo ilustram a partir da estrutura teórica quais situações observar, quem entrevistar e o que perguntar. O pesquisador tem a possibilidade, depois dos primeiros dias, de clarificar os temas e modelos relevantes, aproveitando a força da pesquisa qualitativa na exploração de fenômenos pouco conhecidos ou compostos por processos informais, não estruturados no universo organizacional, em que importam o contexto e as estruturas de referência dos participantes. O roteiro estruturado se encontra no Apêndice A.

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi construída a partir de vinte e quatro entrevistas de campo em que foram selecionados dezessete relatos. O não aproveitamento de toda a amostra na coleta de dados se deu em virtude do receio de exposição de alguns entrevistados devido a relação de trabalho mantida com a empresa, o que inviabilizou os relatos da experiência cotidiana na organização. O período da coleta de dados por intermédio das entrevistas foi de Junho a Outubro de 2005, sendo realizada via uma rede de contatos extra – oficiais que foi iniciada por meio de contatos pessoais do entrevistador com ex – gerentes e gerentes em atividade na organização. A participação de profissionais trabalhando na organização na pesquisa, tornou possível o acesso à documentação oficial não disponibilizada publicamente pela gerência e que foi utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

⁹ GEER, B. First days in the field. In: MACALL, Simmons (Eds)., *Issues in Participant Observation* Addison Wesley, 1969, p. 144 – 162

Capítulo 4- CONTEXTO SOCIAL DE FORMAÇÃO DA EMPRESA

Na Alemanha, os empreendedores construíram uma política para formar nas empresas uma hierarquia gerencial que participava ativamente do planejamento e dos processos decisórios relacionados à alocação de recursos para as operações de produção e distribuição de produtos no mercado. Diferentemente da expansão empresarial americana, na Alemanha, as empresas buscavam meios de cooperação mais que intensa competição no mercado. No final do século XIX, eram comuns acordos de cooperação envolvendo empresas por intermédio de lucros compartilhados, políticas de compras e vendas conjuntas, acordos relacionados a patentes tecnológicas (CHANDLER 1994)

As corporações alemãs foram estruturadas com um duplo sistema dirigente: um grupo dirigente, supervisor, que incluía os acionistas majoritários e representantes de agentes financeiros, um *staff* gerencial responsável pela direção e controle cotidianos da organização, normalmente composto de executivos encarregados das decisões operacionais. Também de maneira diferenciada em relação ao crescimento das empresas americanas e britânicas é importante destacar a estrita cooperação entre centros de pesquisas, universidades técnicas de alto padrão educacional com as empresas alemãs, o que resultou em aquisição e transferência de conhecimento. Características próprias do desenvolvimento das empresas alemãs resultantes de padrões culturais e um contexto econômico que encorajavam a cooperação envolvendo empreendedores, instituições educacionais e agentes financeiros particularizaram o capitalismo alemão como gerencial cooperativo (CHANDLER, 1994). As instituições de educação superior na Alemanha exerceram importante papel no início e no crescimento contínuo das grandes empresas industriais alemãs. No final do século XIX, essas instituições ofereciam os melhores treinamentos técnicos e científicos do mundo, constituindo-se em referência no desenvolvimento de pesquisas e conhecimento tecnológico .

No início do século XX foram fundadas na Alemanha as primeiras escolas de ensino gerencial, Handelshochschulen, em Berlim, Aachen, Munich e Manheim que concentradas no ensino de administração financeira, marketing e gestão possibilitaram a difusão de práticas de relacionamentos entre as empresas *industriais e os clientes* (CHANDLER 1994 p.426).

A força industrial das grandes empresas na Alemanha, particularmente nos setores metalúrgico, químico e de equipamentos elétricos, é resultado das capacidades organizacionais construídas a partir de qualificações técnicas e gerenciais (CHANDLER 1994).

A MANNESMANNROEHREN WERKE, resultado do empreendedorismo no desenvolvimento de um processo inovador para a fabricação de tubos de aço, obteve, via Deutsche Bank, o financiamento inicial que permitiu a empresa se transformar no fabricante que dominou o mercado alemão ao mesmo tempo em que expandia suas atividades para outras áreas do continente europeu. A empresa MANNESMANNROEHREN – WERKE, fundada na Alemanha em 1890, estabelece o primeiro contato comercial oficial no Brasil em 1907, com a abertura de um escritório no Rio de Janeiro. Em 1908, a empresa realiza sua primeira instalação de tubulação sem costura no Brasil em Vitória – Espírito Santo. Um ano depois, o Conselho de Administração da MANNESMANNROEHREN - WERKE autoriza a fundação de uma companhia de venda de tubos no Brasil. No período entre as duas guerras mundiais, a empresa vivencia sucessivas mudanças contratuais e de representação no País vindo a se consolidar novamente em 1949 a partir da assembléia de fundação da COMÉRCIO E INDÚSTRIA MANNEX DO BRASIL LTDA, em São Paulo. No então governo Getúlio Vargas a direção da MANNESMANN EXPORT GmbH de Dusseldorf, Alemanha, apresenta, via MANNEX DO BRASIL, a proposta para a construção de uma siderúrgica no Brasil.

Em 1952, estabelece-se a ata de fundação da COMPANHIA SIDERÚRGICA MANNESMANN no Brasil e, dois anos após, é inaugurada oficialmente a Usina do Barreiro (Anexo A), em uma antiga fazenda de propriedade particular. As informações de empreendedores e lideranças políticas da época apontam que Belo Horizonte foi escolhida para sede da organização também por uma relação de dívida política entre o Presidente Getúlio Vargas e o então Governador Juscelino Kubitcheck em virtude da instalação da Companhia Siderúrgica Nacional no município de Volta Redonda, Estado do Rio de Janeiro, quando se negociava a instalação, em Ouro Branco, no estado de Minas Gerais. A inauguração da empresa no Brasil ocorreu em um período de grande turbulência política (ESTADO DE MINAS, 1954, Anexo A) sendo a última presença em evento público do então Presidente da República Getúlio Vargas antes do suicídio doze dias após. Como anunciada em toda a imprensa local, a instalação da empresa representava a promessa de um grande ciclo de investimentos que, além de propiciar transferência de tecnologia, significava a construção de

uma nova relação entre empresa e empregados, gerando empregos para 12.000 operários além da promessa da construção de residências para 2.500 famílias e oitocentos funcionários solteiros objetivando a construção de um núcleo aglutinado (ESTADO DE MINAS, 1954, Anexo A). Em 1961, a empresa adquire a Mina Pau Branco em Brumadinho, Minas Gerais, e, em 1964, funda um Grupo Escolar próprio, o Grupo Escolar MANNESMANN, para o ensino dos filhos dos funcionários. O ano de 1967 é marcado pela inauguração do novo Centro de Formação Profissional e a empresa, em 1969, funda a MANNESMANN AGROFLORESTAL que possibilita a utilização do carvão vegetal como termo-redutor nas atividades do alto-forno que, na época, foi considerado o maior do mundo. Em 1974, como resultado de expansão da empresa, ocorre a fundação da DEMAG EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA em Vespasiano, MG, e, em 1977, a empresa passa a se chamar MANNESMANN S. A.

Em 1994, a empresa funda sua reserva florestal. O ano 1998 marca um reposicionamento estratégico quando a empresa decide abandonar a linha de aços especiais e, em 2000, a MANNESMANN S.A. sediada no Brasil passa a integrar a *joint-venture* VALLOUREC & MANNESMANN TUBES, criada em 1997, empresa de capital aberto, resultado de uma parceria nas áreas de produção de tubos sem costura de aço carbono para atendimento preferencial às indústrias de petróleo e gás. É importante ressaltar que as operações de *joint-ventures* não são práticas novas no contexto comercial. De acordo com Vasconcellos e Henriques¹⁰ (apud. VERSIANI 1995) o caráter dinâmico e as características mutáveis destes empreendimentos têm dificultado a formulação de uma definição abrangente, precisa e universal do termo, mas que pode ser reconhecido como uma aventura conjunta ou co – aventura. Para ser mais preciso, os autores adotam a definição proposta por Rasmussen¹¹ (apud. VERSIANI 1995),

uma fusão de interesses entre uma empresa com um grupo econômico no intuito de expandir a base econômica com estratégias de expansão e ou diversificação com propósitos explícitos de lucros ou benefícios. Assim as parcerias internacionais em joint ventures permitem a ampliação da capacidade competitiva das firmas envolvidas, pois a união de esforços desencadeia novas possibilidades que seriam de difícil acesso a firmas isoladas (VERSIANI, 1995 p. 38).

¹⁰ VASCONCELOS, M; HENRIQUES, S; *Joint-ventures na economia nacional*, CEBRAE, Brasília, 1988, 89p.

¹¹ RASMUSSEN, W; *Holdings e Joint Ventures*, uma análise transaccional de fusões empresariais, Aduaneiras, SP, 1988 171 p.

Apesar de ser uma aliança estratégica a complementaridade de objetivos não garante necessariamente igualdade de relacionamento entre as partes, o que conduz a diferenças em relação aos processos decisórios. Realidade presente na composição do corpo dirigente mundial após a *joint-venture*, em sua esmagadora maioria composta de executivos originários do grupo majoritário (Figura 4). A razão social da empresa no Brasil passa a ser VALLOUREC & MANNESMANN TUBES – V&M do Brasil S.A, empresa de capital fechado. As empresas MANNESMANN FLORESTAL LTDA e MANNESMANN MINERAÇÃO LTDA passam a denominar-se V&M FLORESTAL LTDA e V & M MINERAÇÃO LTDA (REVISTA V & M do Brasil – 50 anos).

A VALLOUREC & MANNESMANN TUBES é uma empresa mundial líder na produção de tubos de aço sem costura. As oito plantas da empresa, quatro na França e quatro na Alemanha, além de unidades de produção no Brasil e em mais sete países produzem três milhões de toneladas para atendimento de uma demanda em escala mundial contando com 17.507 funcionários, 92 % do sexo masculino, divididos entre trabalhadores, 74%, técnicos e supervisores, 19%, gerentes 7% do quadro próprio da organização. A folha de pagamento anual do grupo está avaliada em 580 milhões de Euros (REVISTA INFO V&M 2004). A empresa foi fundada em outubro de 1997, como uma *joint-venture* entre o grupo francês VALLOUREC (55% das ações) e o grupo alemão MANNESMANNROHREN – WERKE (45% das ações) (Figura 3), consubstanciando uma política de internacionalização mais agressiva desenvolvida pelo grupo francês sustentada em *joint-ventures* e aquisições. O grupo francês além da *joint-venture* com a MANNESMANN atua também nos mercados de geração de energia, componentes para a indústria automobilística, química e petroquímica, engenharia mecânica e produtos tubulares para o setor de arquitetura e construção. A estratégia de diversificação do grupo resultou em mudanças na estrutura organizacional que, mesmo mantendo um sólido controle funcional, passa a contemplar a gestão divisional por produtos para os diversos mercados atendidos pela organização. Conforme diagnosticado por Scott (1973), é a estrutura mais efetiva para gerenciar uma estratégia de diversificação em mercados altamente competitivos.

A VALLOUREC & MANNESMANN Tubes no Brasil - V&M do Brasil, neste trabalho também denominada organização, tem uma planta no Barreiro, cidade industrial de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. A organização oferece uma completa linha de produtos para consumidores no Brasil e em outros países da América Latina. A organização

tem como subsidiárias a V&M Florestal que produz carvão vegetal como fonte de energia e a V&M Mineração que trabalha na extração do minério de ferro para a planta localizada no Barreiro. A usina Barreiro, ocupando uma área de mais de três milhões de metros quadrados, tem capacidade para produzir 450 mil toneladas de tubos de aço sem costura/ano. A linha de produção é composta de dois altos-fornos, aciaria com lingotamento contínuo, desgaseificação a vácuo, laminação contínua de tubos e laminação automática de tubos. Na aciaria o ferro gusa proveniente dos altos-fornos é transformado em aço. O processo de lingotamento contínuo solidifica o aço líquido resultando em bitolas de 180, 194, 220 e 230 mm de diâmetro final. Em 1995, foi inaugurada uma moderna instalação de laminação contínua para fabricação de tubos de aço sem costura a serem utilizados nas indústrias automotiva, petrolífera e petroquímica. Essa laminação é o estado da arte na produção de tubos sem costura, com excelente performance e elevado nível de qualidade (REVISTA V&M do BRASIL - 50 anos). Os principais clientes da organização estão nos setores de óleo e gás, indústria automobilística, indústria mecânica. O sistema de qualidade da organização teve início em 1979 com as primeiras exigências do setor petrolífero e nuclear. Em 1990 a organização recebe a certificação para o setor petrolífero na norma APIQ1 e em 1995 a ISO 9002. Em 1997, a organização iniciou a implementação das normas ISO 14001, QS 9000 da indústria automobilística e um sistema de saúde e segurança do trabalho. Trabalhando com conceitos relacionados a meio ambiente, qualidade intrínseca do produto e um programa interno de segurança no trabalho, a organização decide construir um sistema integrado de gestão, estruturado na concepção de melhoria contínua.

A V&M Mineração opera a extração e o refino de 2.5 milhões de toneladas de minério de ferro na mina de Pau Branco em Brumadinho, MG. A V&M Florestal garante a auto-suficiência de carvão vegetal da Usina Barreiro em 141 mil hectares de florestas de eucaliptos.

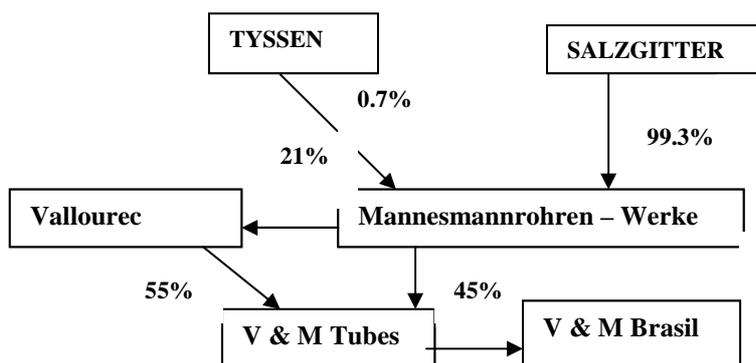


Figura 3 – Grupo VALLOUREC MANNESMANN – Fonte: Dados de Pesquisa

A V & M do Brasil está vinculada à divisão de tubos laminados do Grupo V & M mundial. A alta direção do grupo, o *board*, é composta por seis integrantes: o *chairman*, presidente do grupo, e o diretor operacional – COO - *Chief Operational Officer*, são originários da empresa francesa VALLOUREC. A organização francesa tem ainda mais uma indicação na alta direção do grupo. Os outros três integrantes são originários da empresa MANNESMANN. A composição da alta direção e da direção executiva do grupo indica uma forte representação dos interesses dos acionistas integrantes da coalizão externa, bem como maior interferência na gestão organizacional. Um exemplo de uma coalizão externa dominadora que fortalece o sistema de autoridade e a centralização de poder na coalizão interna, em que o CEO – diretor presidente tem objetivos operacionais claros a serem cumpridos, fortalecendo a componente burocrática do sistema de autoridade resultando em uma coalizão interna tipicamente burocrática.

Como diagnosticado por Mintzberg (1983), quanto maior o controle externo sobre a organização, mais centralizada e formalizada é sua estrutura. Em sintonia com a descrição feita por Zald (1969), em organizações com propriedade concentrada, capital fechado, os integrantes da alta direção detêm alto poder de influência. A composição da alta direção e da direção executiva, tanto em nível mundial quanto na subsidiária localizada no Brasil, indica a importância do conhecimento específico do negócio como base de poder (Figura 4). Isso explica a manutenção de uma tradição histórica alemã na organização, a liberdade da direção executiva em perseguir objetivos de longo prazo valor característico da estrutura dual de poder das corporações alemãs em que os representantes do capital financeiro e de outras organizações parceiras são cooptados para o *Aufdichtsrat* (*supervisory board*) (STENGELHOFEN, WACHTER, 1992).

No caso da subsidiária brasileira, a alta direção é composta pelo ex-CEO da subsidiária mais o dirigente mundial das áreas financeira e jurídica, o *chairman* do grupo, o diretor geral do grupo, o vice - presidente de *marketing* da área de tubos do grupo além do vice - presidente da área responsável por tecnologia e investimentos do Grupo VALLOUREC MANNESMANN em nível mundial. O conselho consultivo da organização brasileira indica que este é utilizado mais como instrumento para interação com o ambiente externo da organização do que como agente auxiliar na gestão organizacional. Na composição do

conselho estão presentes representantes de setores industriais importantes para o mercado da organização, como as áreas petrolífera e siderúrgica. Referenda a proposição de Pfeffer (1972), em que a composição do *board* é uma variável dependente que reflete as necessidades da organização na convivência com vários setores importantes em seu ambiente de atuação. A ampliação do conselho consultivo para dirigentes externos é neste caso uma prática de cooptação, uma resposta da organização às condições do ambiente externo.

Para uma análise da coalizão interna da organização brasileira, é importante identificar como a alta direção seleciona o CEO, que realiza a interface com a coalizão externa, como ela atua nas questões relacionadas a performance gerencial ou à atuação na gestão organizacional e o papel desempenhado pelo CEO, temas do capítulo seguinte na análise da pesquisa.

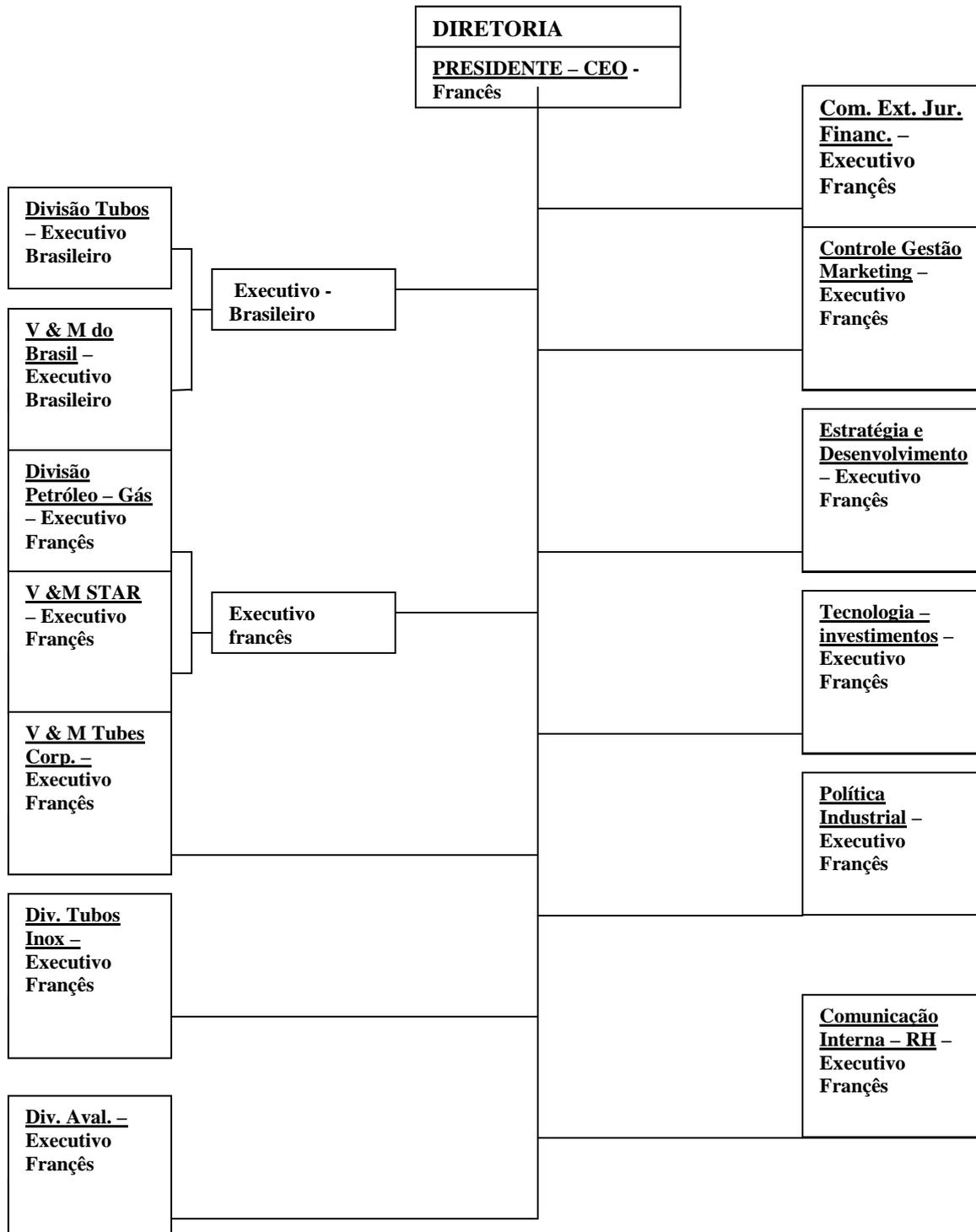


Figura. 4 Estrutura dirigente Grupo V & M – Tubes – Fonte: Dados de pesquisa

Capítulo 5 - SISTEMAS de INFLUÊNCIA e RELAÇÕES de PODER na MANNESMANN

A pesquisa sobre as estruturas de poder na V & M do Brasil é desenvolvida utilizando a tipologia proposta por Mintzberg (1983) partindo da análise dos sistemas de influência de autoridade, ideológico, experiência e político buscando identificar a configuração de poder predominante na organização por meio do envolvimento das coalizões externa (a alta direção da organização V & M Tubes) e interna (a organização V & M do Brasil), valendo-se das manifestações das relações de poder entre os diversos influenciadores externos e internos.

5 . 1 Sistema de influência de autoridade

A MANNESMANN no Brasil, durante todo o período de gestão alemã, construiu a tradição de um forte sistema de autoridade, poder formal, tanto na forma de controle pessoal via cadeia hierárquica de comando quanto por meio do sistema de controle burocrático via padronização do conteúdo do trabalho envolvendo planejamento e controle. Em referência ao controle pessoal, o CEO – diretor presidente da organização pode ser definido como um agente influenciador interno que, no topo da cadeia de comando, buscava exercer um forte controle pessoal mantendo-se normalmente afastado das relações informais que viessem a ultrapassar a hierarquia organizacional. Como o maior influenciador da coalizão interna, o CEO utilizava o sistema de autoridade como o maior sistema de influência ao mesmo tempo em que a excessiva verticalização da organização concebia a estrutura interna centralizada como o maior instrumento para o alcance dos objetivos de produção.

O sistema de controle burocrático da organização é historicamente marcado por alta padronização do conteúdo do trabalho e elevado número de níveis hierárquicos na estrutura com uma hierarquia de objetivos bem definidos no conjunto dos postos gerenciais. A excessiva padronização dos processos de trabalho e a valorização das habilidades operacionais no trabalho são valores da cultura da empresa onde a atividade de produção adquiriu realce devido à vinculação com a engenharia pesada desde a fundação.

Por ser a gestão alemã a que dirige a organização em praticamente toda a sua história no Brasil, a valorização da hierarquia e o *status* técnico–gerencial são um reflexo fidedigno da educação e práticas gerenciais internalizadas no país de origem. A teoria organizacional alemã sempre esteve voltada para os aspectos técnicos da empresa. Por isso, ela é hierarquicamente orientada e centralizadora partindo da idéia de que a autoridade é proveniente de somente uma posição (LUYTJES, MASSIE, 1972). É importante, assim, balizar a vinculação entre as atividades gerencial e de produção nas organizações alemãs, cujos executivos obtinham formação principalmente nas áreas ligadas à engenharia devido a importância marcante da manufatura na produção alemã.

Sob a gestão alemã, a organização MANNESMANN no Brasil vivenciou uma configuração de poder em relação à MANNESMANNROHREN – WERKE que pode ser caracterizada como **Instrumento** na definição proposta por Mintzberg (1983). Nessa condição, a organização é dominada por uma coalizão externa que define os objetivos tangíveis a serem operacionalizados, ou a alta direção, o influenciador externo, destina à direção executiva a responsabilidade pela gestão da organização realizando o monitoramento de performance. A coalizão interna burocrática centralizando o poder no ápice da organização traduz as diretrizes dos influenciadores externos em padrões objetivos, regras, regulamentos que são implementados por meio da cadeia hierárquica de comando. Os objetivos operacionais tradicionalmente eram trabalhados via sistema de motivação extrínseca ancorados em benefícios sociais e recompensas destinados a valorização de eficiência operacional e de bons resultados na produção. A configuração de poder **Instrumento** característica da organização em virtude da formalidade, reservou ao CEO, diretor presidente, uma intervenção na gestão interna de cunho autocrático, que se traduzia na busca permanente do controle pleno das relações internas de poder. Assim, é característica desse período a pequena influência dos sistemas político e ideológico, no sentido de uma construção mais ampla e participativa da missão organizacional. A missão se confunde com os objetivos já que a coalizão interna tem valores que são extensivos dos traços característicos da personalidade do CEO.

O estilo personalizado de liderança e o estrito controle via cadeia hierárquica de comando produziram na gerência intermediária valores típicos de uma configuração de poder **Sistema Fechado**, em que o que a organização produz deve ser transformado prioritariamente em fins para os seus integrantes na forma de salários, benefícios indiretos, *status* social. Os

objetivos internos definidos pela direção executiva devem seguir a ordem hierárquica de sobrevivência, eficiência, controle e crescimento (MINTZBERG 1983). Em consequência, a gerência intermediária imbuída de autoridade, poder formal, construiu por intermédio do poder informal, da restrita atividade política interna, pequenos impérios objetivando o fortalecimento da importância funcional, formando várias ilhas integradas pela estrutura organizacional.

“Passei oito anos sem conversar, sem conhecer um pouco o meu gerente geral na época da gestão alemã a frente da companhia” (Gerente 1).

Este depoimento, de um profissional com vinte anos de trabalho na empresa, é semelhante aos pensamentos expressos por um supervisor da área de produção com quase vinte anos de experiência na empresa, um gerente da área financeira e por um ex-gerente com dez anos de experiência.

“A impressão que tenho é que a gerência alemã era muito formal, bem hierarquizada, distante das pessoas. O último presidente alemão começou a ensaiar os passos da mudança. Acho que devido ao Programa de Qualidade iniciado na década de oitenta. É uma pena, mas a gestão da qualidade não conseguiu romper com a hierarquia pesada que sempre tivemos aqui. Foi boa para a padronização, melhoria dos processos. Aprendemos a trabalhar mais com estatística, mas acho que a parte de RH era muito fraca” (Supervisor 1).

“A chegada dos franceses foi uma benção. A companhia estava no vermelho há mais de uma década, ia fechar, nada era discutido conosco. Os alemães estavam investindo em outros negócios como a telefonia móvel, queriam sair do ramo siderúrgico” (Gerente 2).

“O acesso a gerência superior era sempre via hierarquia formal. O valor básico era a obediência irrestrita à administração superior. Literalmente, quem manda sabe o que está fazendo. Como gerente eu não questionava qualquer determinação, o funcionário que não se

identificava com isto era alijado ou demitido. Uma administração baseada na pressão com metas e objetivos estabelecidos pela direção central na Alemanha sendo repassados à unidade brasileira que se desdobrava na execução.” (Ex – Gerente 1)

Os primeiros passos no questionamento à rígida estrutura hierárquica ocorreram com a introdução da Gestão da Qualidade Total na empresa na década de noventa. Mesmo resultando nas certificações ISO 9002 e ISO 14001, em 1995 e 1999, respectivamente, a gestão da qualidade não conseguiu romper as fronteiras interdepartamentais e provocar uma redução significativa nos conflitos internos entre a gerência e gerência-trabalhadores. Os ganhos em maior eficiência, a construção da consciência interna sobre o valor da melhoria contínua nos processos produtivos, continuaram a conviver com o intenso controle hierárquico.

“A Gestão da Qualidade na empresa foi trabalhada sob o enfoque da gestão como um processo universal, composto de funções, métodos, meramente técnicos” (Gerente 3).

Quando representado sob esta fórmula, o gerenciamento abstrai as relações sociais nas quais a gestão está imbuída e é dependente, conforme diagnosticado por Whittington (1992). É criada uma ilusão de neutralidade, uma prática desenvolvida na organização que permanece distanciada das relações internas de poder e dos diversos grupos de interesses (WILLMOTT 1987). A implantação do programa de qualidade na empresa resultou em uma situação anacrônica para a gestão de recursos humanos, pois, ao mesmo tempo em que passa a defender princípios de compartilhamento interno do saber, construção de práticas coletivas para solução de problemas na produção, não consegue interferir nos valores ideológicos referendados historicamente pela organização que encorajam o individualismo e a competição interna no corpo gerencial. A contribuição de uma nova filosofia gerencial que poderia levar a objetivos progressivos em relação à autonomia, responsabilidade e democracia nas unidades gerenciais básicas da empresa acaba se transformando em uma simples metodologia para realizar os mesmos fins, maior eficiência produtiva, aumento dos lucros (ALVESSON, WILLMOTT 1996). Essa formação gerencial baseada na prática da gestão empresarial como um conjunto de técnicas para solução de problemas, vivenciada como um pacote tecnológico,

demonstra suas limitações na formação da *joint-venture* com o grupo francês VALLOUREC em um cenário de intensa competição no mercado.

Na integração da MANNESMANN à *joint-venture* MANNESMANNROHRENWERKE – VALLOUREC, ocorrem mudanças na direção do grupo resultando no primeiro presidente brasileiro na história da empresa no País. A mudança na direção executiva, mesmo mantendo a configuração de poder **Instrumento** na organização em relação à matriz do grupo, coalizão externa dominadora–coalizão interna burocrática, indica o estabelecimento de uma arena política interna devido ao posicionamento da nova direção em romper com os valores difundidos na gerência com relação às relações de poder na coalizão interna, do tipo **Sistema Fechado**. Uma forma de renovação conduzida a partir da coalizão externa efetuou a substituição da liderança a partir da mudança do CEO – diretor presidente, tentando superar os excessivos controles burocráticos privilegiando a consolidação de uma ideologia organizacional (MINTZBERG, 1983). Isso fica evidenciado no pronunciamento do CEO no Encontro de Executivos/2001 da organização no Brasil e que consagra também a implantação do Código de Ética da organização, aqui reproduzidos os primeiro, terceiro, quarto e sexto parágrafos da enunciação e que, em sua totalidade, se encontra reproduzida no Anexo B:

Passamos os últimos anos comprando novas máquinas, equipamentos e computadores, mas nos esquecemos de modernizar também os homens que os utilizam. O resultado desse esquecimento vimos na pesquisa de clima da Hay: As questões relacionadas a credibilidade da empresa, ao orgulho de a ela pertencer, ao comprometimento organizacional e ao nível de motivação dos empregados apresentam índices abaixo dos de mercado em todas as unidades (CEO).

Vamos por um fim à rivalidade entre unidades de negócio, entre departamentos e setores de nossa empresa, rivalidade que alimenta a desconfiança e extermina o convívio humano. Vamos por um fim a uma gestão incapaz de se autocriticar, reduzida a uma eterna procura de culpados e por isso impedida de conceber uma relação sincera e desinteressada (CEO).

Convido – os para uma nova e corajosa caminhada: convido – os para um mutirão, que será o balizador para a construção de uma empresa moderna em cujo interior encontremos um ambiente estimulante ao trabalho cooperativo e alegre, centrado em pessoas conscientes, livres, independentes e soberanas (CEO).

O nosso Código de Ética vem nos ajudar a bem enxergar o sentido e a amplitude dos valores básicos da Dignidade, da Liberdade, da Integridade, da Lealdade e da Justiça motivando a nossa vontade no sentido de comprometer-se com a sua realização, através de ações e decisões dentro e fora de nossa empresa (CEO).

De acordo com Bakhtin (2004), a forma lingüística sempre se apresenta aos locutores no contexto de enunciações precisas, o que implica sempre um contexto ideológico preciso. “A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial” (BAKHTIN, 2004, p. 95). A situação social mais imediata e o meio social mais amplo determinam completamente a estrutura da enunciação. Assim, a enunciação enquanto tal é um puro produto da interação social, que trata de um ato de fala determinado pela situação imediata ou pelo contexto mais amplo que constitui o conjunto das condições de vida de uma determinada comunidade lingüística. Análise também corroborada por Charaudeau¹² (apud. MACHADO 1995), que afirma que todo ato de linguagem é uma espécie de expedição, uma aventura, condicionado pela competência individual de seu criador bem como pelas imposições de ordem psicossocial. O enunciador coloca em cena suas intenções para seduzir o interlocutor. Partindo disto, a enunciação do CEO em seu primeiro parágrafo expressa sintonia com os valores difundidos pela comunidade lingüística empresarial, a da importância do pleno envolvimento emocional dos integrantes para com a organização. Uma identificação construída, ajustada ao imaginário traçado pela organização que faz com que o empregado se considere parte integrante (FARIA 2004). Sob o percurso semântico da modernização o agente enunciador posiciona a empresa no mercado e deixa implícita uma dicotomia existente entre a atualização do sistema de produção da organização e a defasagem dos recursos humanos, o que implica baixo envolvimento dos integrantes. *Mas nos esquecemos de modernizar também os homens...* associa o comprometimento com a organização como sinônimo de modernidade, mensurado por índices comparativos de mercado. A inclusão do interlocutor na proposta de construção de um novo modo de gestão para a organização é referida em todo momento como um ponto importante para a resolução dos conflitos internos. A formação discursiva de pôr fim à rivalidade entre unidades de negócios que alimenta a desconfiança e extermina o convívio humano, deixa implícita a manifestação de conflitos internos na organização que se reproduzem como resultado da luta de grupos e indivíduos por posições na hierarquia, sob contínua mediação envolvendo negociação e

¹² CHARAUDEAU, P; Langages et Discours, Paris, Hachette, 1984

barganha (CROZIER, FRIEDBERG, 1990). Walton e Dutton (1969) afirmam que a insatisfação com o papel desempenhado na estrutura organizacional, as críticas à diferenciação nos critérios relacionados a indicadores de performance e recompensa e obstáculos na condução de fluxos de informações entre unidades organizacionais estão entre os principais fatores na geração de conflitos interdepartamentais e que podem resultar em disputa envolvendo coalizões internas. Os autores afirmam que conflitos interdepartamentais podem ser reduzidos quando os departamentos possuem maiores conhecimentos entre si, já que o conhecimento compartilhado possibilita maior cooperação e otimiza a coordenação por parte da organização. Walton (1969), Corwin (1969) e Warren (1969) enfatizam a associação entre conflitos organizacionais e estrutura formal nas organizações sendo necessário identificar as fontes estruturais de geração dos conflitos para redução da incidência. Assael (1969) aponta que conflitos podem gerar mudanças construtivas desde que as partes insatisfeitas possam ampliar o conflito e ameaçar o balanço das relações de poder existentes. A metáfora do mutirão indica uma necessidade de alteração da configuração de poder **Sistema Fechado** presente na coalizão interna principalmente na gerência intermediária em direção a uma configuração **Missionária**, no sentido de privilegiar a coesão organizacional por meio de crenças compartilhadas promovidas via doutrinação e socialização internas, permanecendo o domínio exercido pela coalizão externa passando o sistema de influencia ideológico a adquirir maior proeminência. O líder estabelece um objetivo principal, a sedução em torno da construção de uma empresa moderna com a participação das pessoas. A estratégia de persuasão utilizada pelo enunciador em todo o discurso se manifesta também na tentativa de criação de identidades homogêneas expressas via linguagem na primeira pessoa do plural. A linguagem de baixo poder utilizada pelo enunciador, com uma tática de autoridade limitada (GIBBONS, BRADAC, BUSCH, 1992) em que o interlocutor é chamado a ocupar um papel ativo indica a importância depositada pelo agente enunciador na construção de relacionamentos internos que venham sustentar posições de poder e confiança. Uma ordem discursiva carismática em sua totalidade conforme definido por Conger¹³ (apud. BRYMAN 2004), em que o enunciador reconhece a oportunidade de mudança, formula uma visão relativa à necessidade de mudança, representa por intermédio da retórica a situação atual como inaceitável e constrói uma imagem de confiança para a nova visão.

¹³ CONGER, J, A; *The Charismatic Leader*; San Francisco, JosseyBass, 1989

A transição proposta pela direção executiva no sentido de ultrapassar os meios de controle pessoais e burocráticos da gerência intermediária na coalizão interna em direção a um *controle interno compartilhado* baseado em crenças e valores consagrados na organização, fortalecendo o sistema de influencia ideológico, se materializa pela implantação do Código de Ética na organização. As intenções de ruptura com a exclusiva predominância do sistema de influência de autoridade e de reestruturação do controle do processo de trabalho estão demonstradas na apresentação do Código de Ética (2001):

Num tempo de economia globalizada e da mais acirrada competição entre as empresas não basta a V & M do Brasil contar com a força dos músculos e com o esforço mental monótono de seus trabalhadores e gerentes para assegurar-lhe a perenidade.

O negócio de tubos de aço tem sido marcado nos últimos vinte anos por ciclos extremados de alta e baixa demanda e um persistente excesso de oferta em todo o mundo. Nesse ambiente, tende-se a acreditar que as empresas de sucesso são aquelas que se diferenciam através de custos mais baixos. Isso, com certeza, estava correto durante a primeira revolução industrial, quando máquinas substituíram o esforço humano e multiplicaram várias vezes a produtividade do trabalho manual.

Nos dias de hoje, entretanto, em que vivemos a segunda revolução da informação apesar de ser claro que uma grave desvantagem de custos pode levar ao fim de um negócio, o sucesso da V & M do Brasil depende essencialmente de sua capacidade de desenvolver pessoas com competências fundadas na percepção da realidade em que a empresa está inserida, pois é a partir da compreensão da própria organização, do mercado, do cliente e do ambiente em que se desenrolam os negócios que a V & M do Brasil se tornará apta a guiar o seu futuro, identificando oportunidades, adaptando-se a novas circunstâncias e tomando decisões de risco (Código de Ética 2001).

A formação discursiva de apresentação do Código de Ética é em sua totalidade legitimada por um universo interdiscursivo que valoriza o desenvolvimento do conhecimento da força de trabalho como essencial para a sobrevivência das organizações em mercados competitivos, um condicionamento do ambiente social (BAKHTIN 2004). Outra característica de legitimação, a legitimidade discursiva do Código de Ética, como um ator discursivo, tem a intenção de produzir uma construção social interna na organização associada com recompensas e sanções (PHILLIPS, LAWRENCE, HARDY 2004) bem expressas na

dualidade explícita entre *perenidade, sobrevivência, sucesso ou fim do negócio*. O fragmento discursivo ... *o sucesso da V & M do Brasil depende essencialmente de sua capacidade de desenvolver pessoas com competência fundadas na percepção da realidade em que a empresa está inserida* ... representa uma coerência ou um aspecto consensual com suporte na interdiscursividade do universo empresarial, necessária para produzir a institucionalização (PHILLIPS, LAWRENCE, HARDY, 2004) de maior capacidade de apropriar o conhecimento tácito dos funcionários por parte da organização. A apresentação do Código de Ética para a organização expressa, antes de tudo, uma conciliação dos sistemas de influência de autoridade e ideológico, em que a ideologia se constitui na mais sincera forma de identificação do indivíduo com os objetivos da organização. Como prosseguimento da implantação do Código de Ética, o empregado tem limites preestabelecidos pelo *Manual do Empregado*, em que a organização estabelece as *Diretrizes Internas de Trabalho* onde estão contidas as prerrogativas comuns a todos os empregados, os compromissos comuns e as responsabilidades cotidianas (MANUAL do EMPREGADO V&M 2001). Mais do que manter o indivíduo sobre a autoridade, oferecer a chance de exercer controle no seu processo de trabalho, impedir o reinado de interesses paroquiais como *a política organizacional*, a ideologia atrai o indivíduo para a missão organizacional (MINTZBERG 1983).

“O primeiro presidente brasileiro na história da nossa empresa é o responsável direto pelas mudanças na transição dos alemães para os franceses. O chão de fábrica começou a ser ouvido. Ele próprio incentivava isto porque saiu da produção. É muito respeitado na empresa porque demonstrou que tinha visão de longo prazo. Na despedida dele, nós, da produção, fizemos um café da manhã na cabine de operação do alto- forno”. (Operador 1)

“Antes existia uma missão e uma visão que não sei como apareceu. A partir da nova administração com os franceses já no treinamento pediram-nos para rasgar a antiga já que não era compartilhada. Começamos a construir a missão em todas as superintendências, mas a geral da companhia nós, os supervisores, não participamos”. (Supervisor 2)

Sob a nova direção francesa, a organização estrutura um plano interno de desenvolvimento gerencial, incentiva a participação dos empregados por meio de planos de sugestões remunerados de acordo com a economia representada para a empresa e trabalhos em grupos de melhoria contínua utilizando fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. A organização passa a realizar pesquisas de clima organizacional a cada dois anos e decide enfrentar os conflitos internos, principalmente, de natureza gerencial. Foi estruturado um Programa Interno de Desenvolvimento de Líderes com uma consultoria externa contratada para formação gerencial, especificamente para a supervisão do chão de fábrica, e outro para os superintendentes, gerentes, engenheiros de produção, com módulos relacionados a Liderança e Visão, Mentalidade Empresarial, Formação de Equipes, Delegação de Responsabilidades, Tomada de Decisão e Domínio Intrapessoal. Os objetivos do programa foram definidos como a formação de líderes alinhados com o Código de Ética da organização sendo capazes de torna-lo uma realidade no setor de trabalho, capazes de questionarem seus modelos mentais em prol de uma gestão proativa e participativa e atuarem como agentes responsáveis pela melhoria do clima organizacional e dos resultados internamente contratados. No treinamento são enfatizados a importância da mudança pessoal e os novos compromissos a serem assumidos no interior da organização, desenvolvimento intrapessoal por meio da liderança situacional e formas de relacionamento com conflitos. A ênfase sobre a mudança se concentra no binômio desafio–crescimento pessoal.

Mudar é desfazer as ilusões a respeito de nós mesmos e dos outros. Anjo de misericórdia ou rígida disciplinadora, a mudança está constantemente nos moldando para nos tornarmos tudo aquilo que estamos destinados a ser.... A mudança é o ponto de partida para atingirmos estados de consciência cada vez mais elevados. A consciência é o conjunto de toda nossa percepção, uma síntese do coração e da mente que nos torna capazes de agir. A mudança nos convida à flexibilidade e ao risco. Ela nos oferece por mais vezes o despertar da consciência até o estágio em que temos vontade de morrer para aquilo que é velho (Consultoria X, 2002)

Entre os novos compromissos dos líderes se situam: dedicação, empenho e seriedade; manter o foco nas discussões; ter sempre em mente o desenvolvimento da equipe; não limitar esforços físicos e mentais; pontualidade, companheirismo; abertura às mudanças e entusiasmo e colocar em prática os conhecimentos adquiridos, se ajudando e tentando ajudar os outros.

O desenvolvimento intrapessoal pela liderança situacional é iniciado com a perspectiva depositada pela organização nos futuros líderes internos. Na nova visão da liderança, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações em que as pessoas expandem continuamente suas capacidades, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (PETER SENGE – MANUAL DE FORMAÇÃO GERENCIAL - MFG V&M 2003). A formação dos supervisores em liderança situacional segue a concepção desenvolvida por Hersey e Blanchard (1982). De acordo com os autores, o gerente bem-sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Assim, o gerente deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para sentir as diferenças das capacidades emotivas das pessoas que lhe estão subordinadas, para adaptar o estilo de liderança às exigências do ambiente. A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, comportamento de tarefa, e a quantidade de apoio sócioemocional, comportamento de relacionamento, sendo a variável definidora da atuação a maturidade dos subordinados (HERSEY, BLANCHARD, 1982). O conceito de liderança assim expresso é de natureza contingencial, cujos fatores situacionais são as variáveis mais importantes, o que implica uma ruptura com as teorias universalistas das organizações (BRYMAN 2004). As modalidades de lidar com conflitos são sintetizadas na tática do diálogo, que inclui um ciclo composto por apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas. O líder na organização deve sempre procurar a *mútua motivação positiva*, um estágio de equilíbrio relativo de poderes entre as partes. Por meio das táticas de diálogo, é possível descobrir várias alternativas de controle de conflitos.

A formação dos supervisores, em última instância, definia como o maior objetivo a construção de equipes de alto desempenho nos setores de trabalho, uma visão de aprendizagem organizacional baseada nas cinco disciplinas contextualizadas por Peter Senge (MFG 2003): maestria pessoal, modelos mentais, objetivos comuns, aprendizagem coletiva e raciocínio sistêmico. O essencial reservado aos supervisores era se manterem no firme propósito de construção da missão e visão de futuro em cada superintendência da organização.

Esta mudança da organização procurando ultrapassar a gestão interna modelo **Sistema Fechado** para uma configuração na coalizão interna tipo **Missionária** é conduzida por uma política de recursos humanos amplamente reestruturada. A necessidade de construir novas

formas de aumento de produtividade faz com que a organização promova maior descentralização em substituição à imposição concreta de ordens e proibições. O papel autoritário da cadeia hierárquica de comando inibe a apropriação do conhecimento tácito do chão de fábrica por parte da organização, além de ser fonte geradora de conflitos. A nova gerência de chão de fábrica sendo formada pela organização é socializada na valorização do consenso para evitar conflitos e administrar contradições transformando os locais de trabalho em *comunidades consensuais* aos princípios, valores e objetivos da organização (ANTUNES 1996). A nova gestão de recursos humanos concilia recompensas econômicas e simbólicas, promove a fusão de princípios contraditórios de duas escolas rivais na ciência da administração, a clássica e a de relações humanas (ANTUNES 1996). Os supervisores no chão de fábrica da organização, a partir do novo modo de gestão, têm a função de interpretar e implementarem as regras, o Código de Ética da organização, promovendo o controle dos subordinados por adesão a elas, a substituição da coerção estritamente hierárquica pelo autocontrole disciplinar em prol da missão organizacional.

A transformação em curso na organização refletida na implantação interna do Código de Ética demonstra uma nova forma de poder, a gestão a partir de um sistema de princípios como afirma Pagés (1986). É pelo meio indireto da elaboração de um sistema de regras dinâmicas que a centralidade da organização é mantida e, dessa forma, o poder da direção central. A partir dos princípios do Código de Ética, todos os problemas estão balizados e o exercício do poder tem o campo delimitado em que está claro o espaço em que são tomadas as decisões (PAGÉS 1986). A pseudo ausência de poder pela limitação de autoridade conferida aos “chefes” que a organização vem desenvolvendo, na realidade, oculta a despersonalização do poder em prol de sua inclusão em todo o universo organizacional promovida pelos *valores consagrados* nas novas regras do jogo. Os instrumentos de punição resultam de regras em que o infrator é punido pela sociedade da qual faz parte (FOUCAULT 2003). De acordo com Hardt e Negri (2002), apesar da descentralização e dispersão global dos processos e lugares de produção, o controle sobre a produção mantém-se centralizado. O movimento centrífugo da produção é equilibrado pela tendência centrípeta do comando, já que as tecnologias de informação possibilitam um monitoramento mais amplo a partir de um ponto central e remoto. O controle da atividade operária pode ser potencialmente individualizado e contínuo, no panopticon virtual da produção em rede (HARDT, NEGRI, 2002).

Em consequência, o reforço do poder central não permite a manutenção tradicional dos feudos internos, rompendo as funções previstas da cadeia hierárquica o que exige dos gerentes maior capacidade na promoção de mediação visando o controle por meio das regras, a preservação da relação de dominação. Mais do que reciclado, o gerente tem que ser amparado, doutrinado, em uma outra concepção em que nas relações de poder ocorre perda de autoridade (DOPSON, NEUMANN, 1998). Os resistentes normalmente saem da organização por não se adaptarem às novas regras do jogo.

“O trabalho gerencial tem mudado na companhia, eu percebo pelo meu gerente antigo que era muito autoritário, tinha muito tempo de casa e discutia muito, arrumava muito conflito. Hoje, a companhia está ouvindo mais as pessoas, o gerente antigo saiu não sei porque mas o que assumiu volta e meia tá no churrasco com a gente, é mais respeitoso”. (Mecânico 1)

A organização tem realizado um grande investimento na construção dessa nova concepção gerencial. No Programa de Desenvolvimento Gerencial, a organização valoriza a importância da mudança a partir da teoria proposta por Kotter (MFG V&M 2003). O autor argumenta que as organizações que falham em suas tentativas de transformação normalmente incorreram em alguns dos seguintes erros: permitir complacência excessiva, falhar na criação de uma coalizão administrativa forte, subestimar o poder da visão, comunicar a visão de forma ineficiente, permitir que obstáculos venham bloquear a nova visão, falhar na criação de vitórias em curto prazo, declarar vitória prematuramente e negligenciar a incorporação sólida de mudanças na cultura corporativa. Em contrapartida para evitar incorrer nesses erros, à gerência da organização é apresentado um plano para ser executado em oito etapas simultaneamente. O combate à complacência interna, base inicial do plano de ação, deve ser efetuado pela criação de um senso de urgência na organização, removendo as fontes geradoras de complacência.

Para vencer os desafios da competitividade globalizada uma empresa só pode ter em seus quadros pessoas excelentes, com obsessão pela qualidade, obsessão pela excelência. Não dá para vencer com pessoas mais ou menos. E nós brasileiros temos um grande defeito. Somos excessivamente complacentes com pessoas que não são excelentes. Somos excessivamente complacentes com quem não agrega valores a nossa empresa. Somos bonzinhos e complacentes demais com pessoas que não

querem vencer, que não querem crescer, que não querem se desenvolver pessoal e profissionalmente (CONSULTOR Y – Módulo de Treinamento Gerencial – V&M 2003).

É claro que temos que elevar as pessoas, treina – las, faze – las ver a sua responsabilidade com a empresa. Mas não podemos passar a vida inteira carregando pessoas incompetentes em nossa empresa.... É preciso acabar com o conformismo da complacência aos que não são excelentes. É preciso treinar, treinar e treinar. É preciso exigir comportamentos de alta qualidade... E quando percebemos que alguém em nosso grupo não está disposto ou disponível para empreender a mudança para a qualidade e excelência, devemos simplesmente dispensar esse colaborador ou colaboradora. (Consultor Y – Módulo de Treinamento Gerencial – V&M 2003)

A formação de uma coalizão administrativa parece vital para eliminar obstáculos, possibilitar vitórias em curto prazo e formar equipes eficientes a partir de encontros planejados fora da empresa. Essa coalizão é importante para romper quatro obstáculos que impedem os funcionários de transformarem a visão empresarial em realidade (MFG V&M 2003): a dificuldade de ação criada pelas estruturas formais, a deficiência de habilidades, as dificuldades criadas pelas chefias e as dificuldades geradas pelos sistemas de informações. São ressaltados ainda na formação gerencial promovida pela organização além da importância das conquistas de curto prazo para minar os grupos resistentes, criar um bom clima interno, manter o suporte essencial aos chefes e o estabelecimento de novos métodos na cultura da empresa. Nesse sentido, o núcleo da velha cultura não é incompatível com a nova visão, embora algumas regras específicas sejam. O papel do líder é enterrar respeitosamente um conjunto de práticas certificando-se de que as substitutas estão intimamente ligadas aos valores centrais do grupo (MFG V&M 2003).

Os pilares da formação gerencial dirigida pela organização podem ser bem analisados por meio do denominado *combate promovido à complacência*. Como afirmado por Fairclough (1996), em qualquer sociedade existirão mecanismos para promoção da coordenação e construção de um senso comum relacionado a crenças, relacionamentos sociais e identidades sociais. Nesse sentido, o combate à complacência interna proposto na nova concepção gerencial parte de uma formação discursiva universalmente aceita no meio empresarial, a da luta na competição global de mercado. A coordenação imposta ao corpo gerencial no exercício do poder, definida por Fairclough (1996), é de natureza doutrinária em que estão

presentes restrições de conteúdo e identidade do sujeito. Restrição de conteúdo que se manifesta claramente na enunciação *uma empresa só pode ter em seus quadros pessoas excelentes, com obsessão pela qualidade, obsessão pela excelência...* e restrição de identidade que diz respeito à posição que o sujeito pode ocupar na organização claramente manifesta na enunciação, *...e quando percebemos que alguém em nosso grupo não está disposto ou disponível para empreender a mudança para a qualidade e excelência, devemos simplesmente dispensar esse colaborador ou colaboradora.* Restrições que se fazem presentes em um dos cinco valores básicos da organização, o valor da liberdade, apresentados no Código de Ética. A partir de um valor básico da ordem social, *todas as pessoas são igualmente livres, soberanas para decidir e agir de acordo com sua própria consciência e assumir as conseqüências de seus atos ou omissões,* a organização deixa subentendida na enunciação seguinte do Código de Ética, *... não é indicado que se exija das pessoas a realização de atividades puramente mecânicas...* a política de reestruturação interna dos processos de trabalho e delimita o espaço da liberdade na formação discursiva *consideram – se necessárias atitudes e perguntas que buscam o melhor conhecimento ou interpretação das normas empresariais.* Uma enunciação aparentemente neutra sem conteúdo ideológico, que não é compreendida como pertencente a um grupo particular, mas sim a instituição, a organização. Enunciação que legitima no universo organizacional por meio do poder da regra (PAGÉS 1986) o combate à **complacência**.

A formação dos líderes na organização está fortemente concentrada na idéia de que os grandes líderes trabalham as emoções das pessoas. Para isso é central o desenvolvimento de competências como competência pessoal, competência social e gestão de relacionamentos. Os gerentes necessitam expandir a autoconsciência e compreender a dinâmica das emoções.

Acostumados a menosprezar a importância do autoconhecimento, grande parte dos chefes apoiou-se no poder conferido pelo cargo, adiou a reflexão sobre suas posturas, afundou-se na busca exterior e descuidou-se de aprofundar na indagação mais antiga que a humanidade conhece: quem sou e o que faço aqui? Prova disto é o distanciamento emocional, a arrogância e a indiferença com que a maioria dos chefes trata as equipes. Assim os chefes inadequados diminuem a qualidade de vida das pessoas. Mantendo nos postos de liderança pessoas ásperas, indiferentes os empresários estarão no mínimo aumentando despesas com afastamentos, faltas, baixo desempenho. O grande desafio continua sendo encontrar

palavras certas para tratar as situações e adotar postura adequada no gerenciamento dos conflitos (MFG V&M, 2003)

Todo o corpo gerencial presente no curso de formação da organização passa por um processo de análise de competências, de natureza confidencial. Na visão da organização (MFG V & M 2003), a análise realizada seria um instrumento gerencial que possibilitaria desenvolver potencialidades de cunho pessoal, objetivando as melhores alternativas de desenvolvimento de equipes. As competências pessoais elencadas na análise são: competência de percepção, em que são analisadas habilidades de compreensão da realidade, visão sistêmica do negócio, visão de mercado; competência de dimensionamento de soluções, em que são avaliadas a criatividade, a capacidade de planejamento, a garantia de adição de valor; competência de organização e controle, onde são avaliados o gerenciamento da rotina, a capacidade de trabalhar sob pressão, o foco no cliente; competência de decisão e ação, em que são averiguados o senso de oportunidade, a tomada de decisões; competência de relacionamento interpessoal, liderança, espírito de equipe; competência de gestão de si mesmo, em que são verificados equilíbrio emocional, postura. Todos os gerentes recebem uma avaliação gráfica das competências com indicadores de monitoramento variando de zero a dez, com as respectivas recomendações e sugestões para autodesenvolvimento pessoal/profissional. O estado de humor faz parte do desenvolvimento de competência pessoal.

O bom humor é uma graça. Faz- nos trabalhar com mais eficiência e desfrutar da vida com mais entusiasmo. O bom humor nos ensina a sermos criativamente flexíveis. O riso nos faz abordar coisas que de outra forma nos assustariam. Faz com que encaremos os medos que nos poderiam sufocar. O riso não nos deixa ficar atolados na rotina ou no pensamento negativista. É como se colocássemos óculos novos: vemos com maior clareza e nos damos conta de coisas e detalhes não encontrados na velha maneira de ver o mundo (Consultor W – MFG V&M 2003).

Essa abordagem do estado de humor como competência é, na visão de Carrieri (2004), um instrumento para a promoção de satisfação e controle no trabalho, uma perspectiva funcionalista destinada a facilitar a comunicação de valores, ritos e mitos por parte da organização. Na nova concepção do modo de gestão da organização, a capacidade de domínio individual sobre o estado de humor é importante para um ambiente de trabalho mais

harmônico, menos conflituoso. Como questionado por Malone (2001), se as organizações enfatizam abertura, confiança interpessoal, diminuição dos mecanismos de defesa pessoal, o foco em originalidade e criatividade por que não aproveitar as crescentes oportunidades para o uso produtivo do estado de humor? Em decorrência do aumento da empatia entre as pessoas, são maiores as possibilidades de envolvimento conjunto na produção. Daí o esforço realizado pela organização no incentivo à melhoria da comunicação interna, expressa por meio do binômio *comunicação e confiança*. “A confiança é o mais importante sentimento que um líder deve cultivar para influenciar ou guiar as ações, pensamentos, objetivos e sonhos dos outros” (MFG V&M, 2003). No dia a dia do trabalho a comunicação tem importância estratégica, sendo responsável pela resistência a mudança e pela apatia quando ela é dificultada. Assim quanto menos se sabe acerca dos acontecimentos envolvendo decisões sobre o trabalho, mais se criam explicações individuais. “Na ausência do fato ocorrido cresce o fato imaginado” (MFG V&M, 2003).

As instituições costumam chamar de rádio peão para denominarem os boatos e as notícias distorcidas que imediatamente ocupam o lugar da informação fidedigna. A rádio peão é a cadeia de boatos plena de juízos desconectados dos fatos objetivos e crescentemente distantes do fato original (MFG V & M, 2003).

A organização explicita grande importância no comportamento assertivo em relação à comunicação, orientando os gerentes a se comunicarem de maneira direta, aberta, congruente e adequada. Nas relações interpessoais, é traduzido pela busca de soluções ganha – ganha. *É preciso saber dizer sim e saber dizer não !* (A GAROTA DO SIM, Anexo C). Isto se manifesta na preocupação de controlar os conflitos internos entre a gerência e gerência-trabalhadores. A desqualificação da rádio peão, *cadeia de boatos plena de juízos desconectados dos fatos objetivos*, ocultaria o real significado da rádio peão como uma pura explicitação da política organizacional, a plena manifestação informal que não é contemplada na cadeia hierárquica formal de autoridade. Mais do que cadeia de boatos ela é um indicador real de como se desenrola o fluxo interno de informações na organização. O que a organização define como o *perigo da comunicação contaminada* (MFG, 2003) seria a busca da eliminação do poder informal nas relações internas de poder assegurando o controle por meio da hierarquia de comando, trabalhando ideologicamente a formação do corpo gerencial para a adoção do *comportamento assertivo*.

A organização desenvolveria, na formação gerencial, uma contraposição entre controle administrativo e delegação de poder, associando a última à caracterização do moderno. Na concepção gerencial, a tomada de decisões estaria sendo empurrada para baixo, para o nível operacional, em que os colaboradores estariam sendo deixados livres para tomar decisões sobre programações, procedimentos e soluções de problemas relacionados ao trabalho.

O que está acontecendo é que os líderes estão delegando poder. Eles estão pondo os colaboradores no controle do que fazem. Ao fazer isto estão tendo que aprender a abrir mão do controle e os colaboradores tendo que aprender a serem responsáveis pelo seu trabalho e tomar decisões apropriadas. Essa tendência é o *empowerment* ou delegação de poder. Mais especificamente, líderes estão sendo advertidos de que para serem eficazes necessitam partilhar poder e responsabilidade com seus colaboradores. Seguem os passos básicos que um líder precisa seguir para exercitar delegação:

1 – Esclareça a missão – determinar o que é para ser delegado e para quem. A não ser que haja uma necessidade importante deve haver a delegação apenas em relação aos resultados finais.

2- Especifique a faixa de autonomia do colaborador – todo ato de delegação vem com restrições. O que se delega é autoridade para agir sobre certas questões, dentro de certos parâmetros.

3- Permita que o colaborador participe - uma das melhores fontes para determinar quanta autoridade será necessária para realizar uma tarefa é o colaborador que será responsabilizado por aquela tarefa.

4- Informe a equipe que a delegação ocorreu – a delegação deve ocorrer num vácuo. Todos que possam ser afetados pelo ato da delegação precisam ser informados.

5- Estabeleça controle de *feedbacks* – o estabelecimento de controles para acompanhar o progresso do colaborador aumenta a probabilidade de que problemas importantes sejam identificados cedo e que a tarefa seja completada a tempo e nas especificações desejadas (MFG V&M 2003).

O que se chama delegação de poder seria na realidade uma maior autonomia aos que se acham envolvidos nos processos de trabalho, uma política de descentralização preocupada em

assegurar a participação buscando favorecer a iniciativa e a inovação (ANTUNES 1996). De acordo com a autora as idéias não apresentam novidade, são sim um ponto de equilíbrio entre as forças sociais e tecnológicas presentes na organização, ou o equilíbrio entre os objetivos do indivíduo e os da organização. Uma maior responsabilidade coletiva onde os participantes dos níveis inferiores assumem posições de liderança reduzindo entre eles a possibilidade de que surjam lideranças informais (ETZIONI 1974). Follet (1960) ao ser questionada sobre o significado da responsabilidade coletiva por ela defendida, afirmava:

O trabalhador deve ser ativo no mais amplo sentido possível, porém não independente. O êxito de um negócio depende em grande parte de que após dividirem a responsabilidade os superintendentes ou os capatazes saibam até que grau pode chegar o compartilhamento das mesmas. Nisto reside o problema da administração de um negócio. Como organiza – lo de uma forma que os operários, gerentes, donos, sintam a responsabilidade conjuntamente? Há tempo se tem compreendido as vantagens de criar sentido de responsabilidade individual como um dos pontos cardinais administrativos e muitos estão inclinados para a representação dos subordinados na empresa (FOLLET 1960, p. 87).

Como descrito no Manual de Formação Gerencial (2003) da organização, “o fundamental é a busca do comprometimento das pessoas. É uma jornada permanente, realizar uma grande travessia, na qual se busca de forma contínua fazer com que as pessoas se superem em todo momento. Travessia implica liderança”.

Um ponto de destaque para criar comprometimento é sensibilidade. É ter percepção o tempo todo, estar presente onde as coisas acontecem, seja virtual ou fisicamente. Poder ouvir, ver, sentir como é que as pessoas estão se comportando, ter o termômetro mais bem calibrado, ter a percepção da temperatura de cada área de trabalho. É muito simples você poder identificar onde há um sorriso, onde há o abraço, onde há a adesão, onde há a prontidão, onde há o suporte incondicional versus a situação da apatia, da reação, da hierarquia, da burocracia. Então a sensibilidade é a chave. Sensibilidade para o empowerment. Como é que nós chegamos a despertar o conhecimento, a experiência, mas principalmente o poder que as pessoas já têm, para beneficiar a si próprias e a organização como um todo trazendo idéias continuamente para o meio de trabalho, desenvolvendo o senso de propriedade, de orgulho e de estima, que é fundamental para se conquistar comprometimento (Consultor Z, MFG V&M 2003).

Em se tratando de liderança, Kofman (MFG V&M, 2003) afirma que descobriu que os assuntos aos quais os executivos mais se dedicam como teorias de gestão e arquiteturas organizacionais são na realidade periféricos. De acordo com o autor, os executivos deixam de lado o que realmente importa: o comportamento humano. A comunicação é a própria essência dos negócios. Por isso a forma como os profissionais dialogam, assumem responsabilidades e administram conflitos é crítica. A filosofia de gestão deve ser baseada na comunicação aberta e franca, cujo valor fundamental é a humildade (KOFMAN, MFG V&M 2003). Conforme declaração de um gerente da área administrativa da organização:

“Estou na empresa há quinze anos. O que tenho visto nos cursos tem me causado algumas reflexões: primeiro a minha forma de comunicar com os colegas e os meus subordinados. Preciso realmente mudar esta parte que aprendi vivendo a própria experiência na empresa. Outra coisa que me chamou muita atenção foram as palestras sobre modelos mentais. Elas demonstram como estávamos vendo as coisas de forma errada. Eu mesmo sempre fui muito fechado para as mudanças. Agora fico com uma preocupação: como vai ser a realidade do dia- a- dia. O meu papel como gerente está sendo muito questionado. Os meus subordinados vão compreender isto?” (Gerente 4)

A enunciação do gerente reflete inicialmente o que a organização define como a disciplina dos modelos mentais. Um processo de exaltação da mudança afirmativo em que as idéias das pessoas são consideradas suposições e não fatos. Suposições porque as idéias devem ser questionadas em todo momento já que quando as pessoas agirem dessa forma, elas conseguirão tomar decisões baseadas em compreensões compartilhadas e reflexões aprofundadas. Essa visão extraída do texto de Rocha Costa (MFG V&M, 2003) objetiva *detectar falhas* na forma de ver o mundo. Como aponta Antunes (1996), a organização busca apoio nas ciências humanas, na lingüística principalmente, para encontrar uma forma de mudar o comportamento dos gerentes prevendo atingir todos os empregados em um processo denominado *mudança em cascata*. A insegurança do gerente expressa em *...como vai ser o dia- a- dia...* é uma dúvida que reflete a diferença entre como as coisas eram e como estão se tornando, que pode gerar reações negativas na gerência intermediária (DOPSON, NEUMANN, 1998). Um conflito vivenciado pela gerência intermediária entre demonstrar

onipotência, pensamento cristalino para o escalão inferior e, constantemente, responder a demandas variáveis do escalão superior, um problema duplo de controle que leva à ambivalência gerencial (WATSON 1994).

O enfoque de liderança desenvolvido na formação gerencial pela organização está centrado em abordagem por traços, cujo foco se localiza nas características pessoais do líder e na abordagem comportamental, em que se pensa instrumentalizar o comportamento do líder para provocar padrões comportamentais nos liderados. Por mais que sejam identificados características e comportamentos comuns em lideranças, a liderança exercida por um sujeito desenvolve-se em contextos de interações em que os atributos do líder são legitimados pelos liderados. Assim, diferentemente de uma situação teórica idealizada, o liderado exerce um papel ativo, é responsável pela legitimação do líder (FARIA 2004). Assim, mesmo que o conteúdo da formação gerencial tenha a pretensão de demonstrar a importância para o líder da capacitação para o relacionamento grupal vislumbrando aspectos relacionais, simbólicos e psicossociais, conforme demonstrado por Faria (2004), o contexto interno de relações de poder não é explorado pela organização na formação gerencial. A dimensão emocional é a tônica do processo de formação interna do líder, uma desconstrução da burocracia ideal weberiana aquela não maculada por amor, ódio e todos os elementos puramente pessoais, irracionais e emocionais (FINEMAN, 1997). A organização, diferentemente do passado, busca o entrelaçamento entre a emoção e a racionalidade. As emoções passam a ter um significado considerável no comportamento organizacional consubstanciando a impossibilidade de distinção entre o cognitivo e o afetivo na nova política de recursos humanos da organização.

Um tópico intensivamente abordado pela organização na formação gerencial é o que diz respeito à natureza dos processos decisórios. É feita uma análise entre os gestores objetivos e subjetivos dos processos decisórios. A indecisão nos processos decisórios inicia um ciclo de confusão que leva a paralisação e a uma posterior depressão (MFG V & M 2003). Assim qualquer pequena ação é importante para substituir a indecisão nos processos decisórios. Após uma detalhada avaliação de estudos de casos e trabalhos práticos envolvendo os gerentes nos próprios setores de trabalho, a organização adota um modelo básico a ser aplicado em processos decisórios objetivando a escolha de cursos de ação importantes para um gerenciamento eficaz, dividido em seis etapas (MFG V&M, 2003):

1. Conscientização do problema, quando deve ser estabelecido o conhecimento do problema.
2. Identificação do problema, que visa a obtenção de informações a respeito do problema identificado.
3. Geração de alternativas, quando são procuradas alternativas de ação para a solução do problema.
4. Avaliação das alternativas, quando se procura identificar as características de viabilidade das alternativas.
5. Escolha da melhor alternativa, que consiste naquela que atende melhor aos pré-requisitos de exequibilidade e efetividade.
6. Implementação e controle, em que os gerentes devem ser conscientizados sobre problemas que deverão surgir em decorrência da decisão tomada significando o controle o monitoramento da escolha predefinida e implementada.

Na formação sobre processos decisórios, os gerentes são incentivados a construir trabalhos práticos também fora dos setores de trabalho para observar comportamentos, atitudes, processos de comunicação, percepção, como convidar uma ou mais crianças para participarem de uma partida de bolinha de gude. Também a tomar decisões para garantir melhor qualidade de vida, como estruturar o tempo para o trabalho, a família, o cônjuge, a educação e o lazer. Na realidade o que a organização busca seria construir uma resposta aos limites da racionalidade nos processos decisórios (SIMON 1965). Por intermédio de um modelo, os gerentes são treinados para trabalhar na fronteira da racionalidade objetiva, ajustando o comportamento para obter uma visão panorâmica das alternativas antes da tomada de decisões, promover uma consideração de todo o complexo de conseqüências resultantes de cada escolha e analisar, sob a ótica dos valores envolvendo o processo decisório, qual a melhor alternativa. O comportamento real dos gerentes, nessa situação, não alcançará a racionalidade objetiva devido à impossibilidade do conhecimento completo e antecipado das

conseqüências resultantes das diversas opções, bem como do universo futuro em que estão situadas essas conseqüências o que obriga a um exercício de imaginação (SIMON 1965).

Ao enfatizar para os gerentes que a informação é o aspecto mais importante de um processo decisório e definir a visão global e o horizonte da situação vivenciadas no amplo contexto organizacional como as ferramentas mais importantes para uma decisão responsável (MFG V&M, 2003), a organização referenda o conhecimento do processo de trabalho como uma possibilidade única e original para a escolha entre as diversas alternativas possíveis de comportamento, ainda que de maneira imperfeita. A importância de vislumbrar o contexto organizacional mais amplo parte do pressuposto de que a organização é um sistema de comportamento cooperativo, que necessita ser coordenado, em que se espera que os participantes irão preferir o mesmo conjunto de conseqüências na avaliação dos diversos problemas que envolvem os processos decisórios em uma cadeia de meios e fins relacionados de maneira causal, em que tais fins são considerados objetivos da organização (SIMON 1965).

Nessa mudança para uma configuração de poder na gestão interna definida como **Missionária** a formação gerencial intensiva desenvolvida pela organização é um processo de institucionalização cujos integrantes *são convidados* a compartilharem a mesma definição da realidade social. O que a organização espera de seus executivos, dos líderes, é a atuação no processo de trabalho em três instâncias (FARIA 2004): jurídica, por meio da comunicação via hierarquia formal, político-ideológica, na definição de objetivos, e psicossocial, buscando a garantia da cooperação individual por parte dos integrantes. Nesse sentido, utilizando uma perspectiva discursiva, as instituições são construídas, principalmente, via produção de textos que estabelecem a mediação entre a ação e o discurso. O novo discurso na organização possibilita caminhos possíveis de pensar e agir como também outros caminhos impossíveis ou de custos elevados, custos de natureza social, econômica, cognitiva (HARDY, PHILLIPS, LAWRENCE, 2004). Como definido por Fairclough (1995), as instituições necessitam ao mesmo tempo, facilitar e restringir a ação social de seus membros. Apresentar uma estrutura para ação mantendo os integrantes restritos ao universo dessa estrutura. A organização utiliza outro sistema de influência para manter esse equilíbrio, o sistema ideológico, por meio do qual, os valores internos são produzidos e reproduzidos.

5.2 Sistema de influência ideológico

Em agosto/2004, foi disponibilizada na intranet da organização para todos os funcionários a mensagem:

Mai/2001 – 51563 t/aço

Julho/2003 – 55244 t/aço – recorde histórico

Em Agosto/2004 PS(Superintendência de Siderurgia) volta a se superar – 56294 t/aço

Trabalhando em Conjunto e Buscando

- *Integração*
- *Satisfação*
- *Qualidade*
- *Responsabilidade Social e Ambiental*

A todos que contribuíram para estes números parabéns! Continuamos seguindo nossa visão e com certeza nos veremos nos próximos recordes!

O CEO, Diretor Presidente, da organização se expressou na intranet da organização sobre os resultados alcançados.

Desejo aqui expressar meu agradecimento e reconhecimento à equipe pelo exemplo de contínuo desenvolvimento, avalizando a visão de *pessoas comprometidas e satisfeitas*, pois só assim um resultado como este é possível.

Principalmente o reconhecimento de que uma sucessão de recordes é sinônimo de verdade duradoura e não de estado passageiro, ou conjunto favorável.

A solidez expressa na melhoria contínua dos resultados a partir dos investimentos, desenvolvimentos, treinamentos e, principalmente, da vontade e disposição das pessoas, constitui o melhor exemplo de consolidação das condições de trabalho, que nos permitirão alavancar recursos para nosso crescimento. Parabéns!!

O discurso da organização, gerado a partir dos textos, em referência aos recortes de produção, é resultado de uma construção de significados para a organização, legitimada internamente pela cadeia hierárquica de comando formal que o transforma em dominante por estar ancorado em um contexto social mais amplo relacionando organização e sociedade por meio dos valores de integração e satisfação das pessoas, qualidade do produto e responsabilidade social e ambiental.

A formação discursiva *...reconhecimento à equipe pelo exemplo de contínuo desenvolvimento avalizando a visão de pessoas comprometidas e satisfeitas, pois só assim um resultado como este é possível* deixa implícita a negação de conflitos, insatisfações, na organização condicionando os resultados a esse ambiente de *perfeita harmonia*. Na realidade, a organização constrói um significado baseado na integração entre objetivos individuais e da organização, uma estratégia gerencial de promoção do comprometimento transformando objetivos para o conjunto dos funcionários que na realidade são objetivos da organização no mercado. *É sinônimo de verdade duradoura* e reflete a institucionalização como produto do discurso (HARDY, PHILLIPS, LAWRENCE, 2004) em que o espaço é delimitado por restrições e sanções para regular a não adaptação.

A estratégia de persuasão desenvolvida pelo diretor presidente se torna mais clara no terceiro parágrafo ao associar os resultados da organização afirmativamente às políticas internas de reestruturação e formação profissional e gerencial, utilizando a primeira pessoa do plural como sinônimo de unidade, coesão interna. Os objetivos próprios dos membros da organização são dirigidos para o sucesso da organização, *alavancar recursos para nosso crescimento*. Mais do que simples saudação, *o parabéns*, é a expressão de uma concepção implícita de construção do sentido ideológico de pertencer, fazer parte, baseado nos pressupostos de McGregor¹⁴ (apud. FARIA 2004) de intensa colaboração, integração e

¹⁴ MCGREGOR D; *The human side of enterprise*, New York, McGrawHill, 1960

comprometimento dos indivíduos com a organização, o cultivo de uma motivação intrínseca como valor central no local de trabalho. Motivação utilizada como estratégia competitiva:

“Há dois anos atrás o meu gerente imediato me convocou e apresentou um memorando do Diretor – Presidente intitulado *A concorrência não está parada*. Um memorando enviado para a Diretoria Financeira, Superintendências de Laminação Automática, Laminação Contínua, Manutenção, Controle e Gestão. Se referia aos movimentos de mercado do grupo Tenaris, nosso concorrente, que possuía uma capacidade de produção de 3 milhões de toneladas de tubos de aço sem costura com 13000 empregados atuando principalmente nos mercados de tubulação petrolífera e gás. A campanha publicitária a ser lançada pelo concorrente em escala mundial era o alvo da preocupação de nosso Diretor – Presidente que recebeu um memorando de alerta, de Dusseldorf, Alemanha, e exigiu dos nossos gerentes que foram comunicados um esforço de guerra para enfrentar o concorrente” (Gerente 5).

Na verdade, o envolvimento de parcelas da gerência intermediária em questões estratégicas da organização relacionadas à competição de mercado referenda uma visão histórica da escola de relações humanas de sedução de empregados por meio da criação de fatos importantes (FARIA 2004). Nesse caso, a promoção do pleno comprometimento interno da gerência para a competição de mercado. A utilização de metáforas como esforço de guerra, cada vez mais presentes na organização, é resultado de mudança nas ordens de discurso da organização desarticulando ordens antigas existentes e buscando construir uma nova hegemonia discursiva (FAIRCLOUGH 2001). Essa nova hegemonia discursiva gera enunciados que, em um contexto intertextual, estão interligados a outros discursos, discursos hegemonizados pela guerra da competição de mercado permitindo à organização desenvolver o trabalho ideológico de transmitir a voz do poder de maneira oculta, produzir nos seus integrantes a necessidade de vencer, atingir os objetivos, pensar diuturnamente na competição. Mudança na ordem discursiva que a organização precisa construir e legitimar internamente.

A partir da entrada do novo parceiro estratégico, a organização passa a investir com maior enfoque na seleção dos futuros dirigentes inaugurando o programa *trainee*. Busca jovens com pouca ou nenhuma experiência, trabalha com pessoas com um sistema de referências ainda mal consolidado, frágil, maleável, numa clara demonstração de substituição dessas referências por valores e identidades da organização, uma opção aos processos tradicionais de recrutamento estruturados na busca de um casamento entre pré-requisitos associados a qualificações, conhecimentos e habilidades para um futuro papel gerencial. Na realidade é um novo modelo de atração, seleção, que pressupõe que os futuros profissionais e a organização sejam atraídos por interesses, valores, crenças que se tornarão compartilhadas. “Os novatos aprendem o significado das coisas na organização aprendendo os significados que os integrantes associam a ações, objetos e pessoas” (JABLIN, 2001 p. 756). Um processo de desterritorialização, como definido por Pagés (1986), a separação do indivíduo de suas origens sociais e culturais destituindo-o de sua história pessoal, criando uma personalidade nova, impregnada do espírito e das normas da organização. O indivíduo não se torna membro de um coletivo confuso, mas de um sistema vivo, possuidor de história e tradição distintas (MINTZBERG 1983). O jornal interno da organização de novembro/2001 retrata a expectativa com relação ao primeiro programa *trainee*.

“Pela primeira vez em sua história a V&M do Brasil abriu suas portas para treinar e inserir no mercado de trabalho os recém – formados. O primeiro programa terá a duração de dezoito meses para captar no mercado de trabalho jovens talentos que podem agregar valor à empresa. A expectativa da empresa com o programa *trainee* é não envelhecer. Acreditamos que podemos encontrar alguns potenciais para o futuro no grupo selecionado. Se cinco profissionais dos dezoito selecionados forem aproveitados já será um número bom” (Gerente 6).

É um processo envolvido em conflitos internos entre uma nova ordem discursiva e uma prestabelecida marcada por valores relacionados à forte autoridade na coalizão interna, conforme descrito pelos *trainees*.

“Esperava uma grande oportunidade profissional, entretanto as dificuldades eram enormes. A resistência do corpo técnico nos locais

de trabalho em nos receber era muito grande. A empresa é muito rígida, obediência a hierarquia é a norma e é muito fechada a inovações. A área de Recursos Humanos é muito burocrática e o amortecimento de conflitos ocorre muito na informalidade, através dos multiplicadores da Qualidade. Apesar dos franceses terem trazido mudanças como o Programa Gestão a Vista percebi muitas contradições. As pessoas na empresa têm medo, os gerentes tinham horror das reuniões com o presidente, pois a aparência de democrático ficava fora da porta da sala de reuniões”(Trainee 1).

“Foi gerada uma expectativa enorme. O programa de admissão durou seis meses com provas, entrevistas, dinâmicas de grupo. Seleção dura, a organização não tinha um plano específico, fomos tratados como estagiários. A organização não estava preparada para o trabalho com trainees. Estando em um período de transição entre a gestão alemã e a francesa houve uma tentativa de inserir valores éticos, morais, humanos no ambiente de trabalho. Uma transição entre normas, regras claramente definidas e uma cultura antiga do manda quem pode obedece quem tem juízo. As pessoas ficavam perdidas: seguem o chefe com uma cultura autocrática ou os novos valores expostos pelo CEO, presidente? Nós significamos uma tentativa de inserção de novos profissionais com uma nova cultura que os franceses estavam trazendo, só que sofremos muito com os chefes com uma cultura antiga principalmente na produção” (Trainee 2).

Os depoimentos dos *trainees* do primeiro programa produzido pela organização referendam a posição de Jablin (2001), de que contratos e expectativas servem para reduzir incertezas nas organizações, mas, quando os contratos psicológicos são violados, normalmente resultam em angústia, hostilidade ou comportamento agressivo. Os termos e as expectativas, estabelecidas nos contratos psicológicos pela organização com os trainees, divulgados publicamente internamente, afetaram também os integrantes da própria organização na medida em que rompiam com comportamentos internos tradicionais, normatizados pela experiência cotidiana.

No Caderno de Orientação aos *Trainees* (2001), o objetivo do programa foi definido como o desenvolvimento de futuros profissionais estratégicos para incorporação ao quadro de pessoal da organização. Para cada *trainee* foi estruturado um cronograma particular com rodízio nas diversas áreas da organização sendo subordinados preferencialmente aos superintendentes. Foram classificadas pela organização como características comportamentais importantes para os *trainees*: ser inovador, criativo, organizado, dinâmico, empreendedor e hábil para comunicar. Os *trainees* eram periodicamente avaliados pelos gestores sendo utilizada uma análise de competências de percepção, dimensionamento de soluções, competência de organização e controle, competência de decisão e ação, relacionamento interpessoal e gestão de si mesmo em processos contínuos de *feedback*. É importante recuperar na fala da organização a preocupação de construir o alinhamento do futuro profissional com os valores organizacionais. Como apontado por Leal¹⁵ (apud. FARIA 2004)¹⁶, a organização quer uma elite preparada para o sucesso, iludida, seduzida pela onipotência do poder da organização. Nunca se falou tanto em patrimônio humano como fator diferencial para alcançar os resultados desejados. As organizações que contarem com pessoas capacitadas e inteiramente alinhadas com sua filosofia e seu negócio conseguirão expandir e crescer (MANUAL TRAINEE V&M 2001).

A enunciação da organização pressupõe uma visão interna de integração em que está implícita a definição de cultura como valores compartilhados e únicos. A organização estabelece uma relação direta entre integração cultural e efetividade organizacional devido ao foco na clareza cognitiva, comprometimento e melhoria de produtividade por parte dos integrantes. Assim, na visão integracionista, culturas organizacionais caracterizadas por consistência, amplo consenso e clareza resultarão em maior efetividade organizacional (MARTIN 1992). A visão integracionista da organização deixa implícita ainda a necessidade de contínua manutenção e monitoramento da cultura na coalizão interna, em que os gerentes devem assumir a posição de líderes na preservação do consenso na organização. Uma prática de culturismo, conforme Willmott (1993). Sob essa perspectiva, é valorizada a consistência e deve ser excluída qualquer ambiguidade interna na organização sendo excluídos nas relações de poder todos aqueles com valores e identidades próprias diferenciadas, balizados pelo Código de Ética que funciona como uma zona ideológica intermediária entre a ideologia oficial e os valores pessoais dos integrantes (PAGÉS 1986). Quando a ideologia é forte,

¹⁵ LEAL PINHEIRO A; *Universidades Corporativas e Controle Social*, Curitiba, Ed.UFPR, 2003

somente os mais comprometidos ideologicamente permanecem nas posições de poder formal (MINTZBERG 1983). Duas preocupações centrais dessa visão integracionista são as demonstrações de igualitarismo entre os integrantes e de constante preocupação pelo bem-estar dos empregados.

Em conseqüência, a organização realiza um esforço visível para demonstrar um valor cultural de igualdade para todos os integrantes. A começar por dois dos valores básicos do Código de Ética, os de dignidade e integridade, que referendam o amor próprio, decência e respeito para com as pessoas além da exigência de harmonia e equilíbrio pessoal nas relações internas, como uma cantina interna comum, onde podem se sentar mecânicos e superintendentes no horário das refeições, mesmo que ainda não seja prática comum, e os diversos espaços construídos para convivência comum entre os empregados como a festa do dia da criança com distribuição de sanduíches e refrigerantes para os pais e crianças, acompanhados por *shows* e sorteios de brinquedos. Também internamente no trabalho existe uma preocupação da nova gestão da organização em construir formas de tratamento mais informais, como a constante sutileza na absolvição do prefixo Dr. utilizado no tratamento a alguns profissionais com especialização no exterior e a implantação do Programa Gestão a Vista em que são expostas metas e contribuições das pessoas para os resultados. Metas acompanhadas e publicadas mensalmente que servem de subsídio ao programa de participação nos lucros em que a organização remunera os empregados financeiramente, uma aparente democratização do discurso envolvendo a redução de marcadores explícitos de assimetria de poder (FAIRCLOUGH 2001).

A demonstração de preocupação pelo bem-estar emocional, físico e material dos empregados, de envolvimento pleno como uma comunidade integrada de cultura única está presente em todas as formações discursivas da organização. “O empregado já não pode ser visto apenas como um profissional tão somente da razão. Deve ser tratado como um ser integral, alguém que se compõe dos aspectos social, emocional e racional” (Gerente 6, Pense e OpineV&M 2002). Uma comunidade de seres humanos que deve estar fundamentada sobre crenças comuns bem como deve simbolizar coesão via princípios comuns. Como afirmado pela escola neoclássica, na teoria da administração, a gestão deve encarar o homem como uma individualidade completa ultrapassando a visão ingênua do enfoque clássico que se interessa

¹⁶ LEAL PINHEIRO A; Universidades Corporativas e Controle Social, UFPR, Curitiba, 2003

somente pelo indivíduo trabalhador (FARIA 2004), individualidade completa que pressupõe o indivíduo estar com a organização em todos os momentos não havendo mais a separação integral entre ambiente interno e externo ao trabalho. Como afirmado por Lukes (1980), “uma desmistificação de que o poder só se expressa em situações de conflito, mas antes de tudo na prevenção de conflitos!”

A organização sob a nova gestão francesa busca construir em seu interior um ambiente de trabalho cooperativo e participativo. Essa concepção é oriunda de um universo intertextual em que o centro de desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva se localiza no capital humano. Em contrapartida, o sucesso da organização depende de sua capacidade de desenvolver pessoas com competências para construir relacionamentos envolvendo os produtos, o mercado e o ambiente social no qual executa suas atividades. Daí a insistência da organização em desenvolver o que Fairclough (2001) classifica como personalização sintética, uma simulação de discurso privado face a face em discurso público para ampla audiência visando a máxima integração interna. O trabalho ideológico da organização, a doutrinação nos valores, permite apontar uma ideologia de natureza gerencial conforme definida por Bendix (1966), uma resposta a problemas de coordenação e direção na organização objetivando ajudar os empregadores ou controladores a dirigirem as atividades dos funcionários. Entretanto, diferentemente de uma visão integracionista de normas e valores compartilhados, a ideologia tem seu foco em disputas entre grupos e indivíduos com posições sociais e interesses materiais diversos (WEISS, MILLER, 1987).

Na apresentação do Balanço Social e Ambiental da Organização/2003, o CEO, diretor presidente, expressou as convicções da organização.

Com o objetivo de oferecer soluções ao mercado mundial de tubos de aço sem costura, capazes de atender as necessidades, presentes e futuras, de nossos clientes, vimos implementando uma política ativa de Pesquisa e Desenvolvimento e Qualidade. No entanto estas políticas exigem o envolvimento de todos os colaboradores – homens e mulheres do Grupo V & M do Brasil. Este envolvimento é um dos pilares da sustentabilidade das empresas. Gerar e manter empregos, gerar e aumentar a renda dos nossos colaboradores, contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que estamos inseridos, participar de iniciativas de investimento social somente é possível quando o negócio é saudável. Temos também a convicção que o desempenho econômico das empresas não está mais dissociado do seu

desempenho social e do grau de comprometimento com a sociedade....Estamos alinhados com a mais forte corrente mundial que é a de estender o exercício da responsabilidade social e ambiental para toda a cadeia produtiva. Abraçando estas oportunidades, alinhando os objetivos do negócio às aspirações vitais das pessoas estaremos fortalecendo uma VMB saudável e criando um mundo melhor para todas as pessoas, comunidades e parceiros envolvidos com a VMB (CEO – Diretor Presidente, V & M Balanço Social e Ambiental 2003).

A enunciação do diretor presidente é produto de uma construção de valor que a organização para estar legitimada no mercado deve incorporar o discurso da responsabilidade socio-ambiental. Isto se expressa claramente em todo o texto como na formação discursiva *temos também a convicção que o desempenho econômico das empresas não está mais dissociado do seu desempenho social e do grau de comprometimento com a sociedade*. Este texto é institucionalizado por meio da autoridade formal do diretor presidente se incorporando em discurso organizacional, produzindo ações da instituição no mercado em sintonia com o discurso social empresarial (HARDY, LAWRENCE, PHILLIPS, 2004), manifestado na enunciação *...em todo o mercado mundial que é o de estender o exercício da responsabilidade social e ambiental para toda a cadeia produtiva*. O discurso da responsabilidade social da organização é uma resposta às pressões dos valores hegemônicos presentes nas coletividades com as quais a organização interage, o que obriga a uma mediação nas relações de poder, no intuito de preservar a própria imagem e a continuidade do negócio. Assim, agir eticamente significa para a organização estar em conformidade com a moral social predominante (SROUR 1994). Está presente na enunciação a visão integracionista da organização por meio dos percursos semânticos do envolvimento interno dos integrantes, *colaboradores homens – mulheres do Grupo V & M do Brasil*, e do alinhamento entre *os objetivos do negócio com as aspirações vitais das pessoas*. Aí se situa a base da intervenção ideológica da organização, a constituição de uma relação equilibrada sustentada na dominação vislumbrando aumento de produtividade como objetivo compartilhado.

Como afirmado por Pagés (1986), a organização só consegue impor uma ideologia na medida em que chega a integrar aqueles que ela deseja submeter. Nesse sentido, a organização procura criar uma fé interna, uma linguagem única buscando reforçar a coesão entre os integrantes e reforçar a todo momento a conduta deles. Isto é realizado por meio de um processo de evangelização (PAGÉS 1986), no qual, os credos são difundidos pela gestão de recursos humanos que atua nos níveis econômico, político e ideológico. No nível

econômico, a organização gerencia e divulga as vantagens concedidas aos integrantes, no nível político mantém o controle via princípios consagrados internamente e, no nível ideológico, promove uma política de gestão interferindo no aparelho psíquico dos funcionários. Internamente, a organização desenvolve uma política de recursos humanos por meio de programas como o volta à escola de ensino médio e fundamental como motivador para o auto-desenvolvimento, que, na realidade, atende uma demanda da organização para otimizar a apropriação de conhecimento tácito nos processos de trabalho. Desenvolve programas internos de capacitação em idiomas, desenvolvimento de equipes e programas assistenciais com envolvimento dos familiares dos funcionários como oficinas de artesanato, apoio ao planejamento financeiro familiar via de palestras mensais, empréstimo de material hospitalar, passeios culturais etc (BOLETIM VMB FAMÍLIA, 2004). Fica caracterizada a importância da convivência da família do funcionário com a organização, gerando uma redução das fronteiras entre o cotidiano familiar e o de trabalho. O Cartão de Natal enviado a todos os funcionários em 2004 apresenta na capa fotos de seis crianças, filhos de funcionários, tiradas na Festa da Criança promovida pela organização (DADOS da PESQUISA). O vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização ocorre porque elementos como fama, *status*, sentimento de família realizam fantasias e necessidades em um universo de sedução realizado pela organização (FARIA 2004).

A organização envolve a família dos funcionários ao enviar periodicamente para as residências os comunicados, jornais e revistas internos junto com as cestas básicas, construindo um espaço de intervenção ideológica a partir da Superintendência de Recursos Humanos. Esta enviou para as residências o comunicado em setembro/2003 tratando da campanha salarial.

Ao Empregado da VMB e família:

Prezado Colaborador e família

Estamos completando mais um ano de concessão da cesta básica pela Diretoria da VMB. Ela é um reconhecimento da empresa aos empregados pela serenidade com que acompanham o desenvolvimento das negociações.

A VMB está participando da campanha salarial de 2004 representada pela FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais). As negociações estão

em andamento e temos confiança de que terminarão num acordo bom para todas as partes.

Neste mês a VMB assinou o termo de adesão ao acordo da Caixa Econômica Federal e os sindicatos da CUT para que os empregados possam solicitar o empréstimo consignado com desconto em folha de pagamento. Será uma boa oportunidade de emprestar dinheiro a juros menores para liquidar dívidas com cheques especiais ou financeiras.....Vale lembrar ainda que a nossa Cooperativa de Crédito pratica juros menores..... Um último lembrete: já estamos preparando a festa da criança.....Aguardem !

Cumprimento a todos, GERENTE 6 !

Já no primeiro parágrafo do comunicado, a organização condiciona implicitamente a manutenção do benefício ao funcionário à forma como ele participa da campanha salarial envolvendo o sindicato e a organização. O termo *serenidade* é utilizado no intuito de desqualificar qualquer comportamento que não esteja sob controle imposto pela organização no processo de negociação. Uma ameaça sutil que se faz demonstrar ainda em todo o conteúdo do documento que, sob a forma imperativa, *e temos confiança de que terminarão num acordo bom para todas as partes*, descaracteriza o sentido de autonomia como pilar de qualquer processo de negociação em que se faz presente uma situação de litígio, referendando ainda a visão de controle do processo. Como estratégia de persuasão, a organização utiliza a divulgação de medidas encaminhadas no sentido de favorecer o corpo funcional deixando implícita uma demonstração de atenção e preocupação com o bem-estar dos funcionários. Assim o documento como ato de linguagem com o objetivo de influenciar o interlocutor tem a finalidade comunicativa (DIAS, 1998) do fazer–crer, voltada para persuadir o outro por meio da racionalidade e do rigor lógico.

O esforço da direção em construir uma visão mundial integrada da organização está explícito nos jornais internos da corporação. Todos os números apresentam chamadas de capa como *trabalhando juntos ao redor do mundo, homens e mulheres trabalhando juntos*, além de entrevistas com diversos profissionais da organização nas diversas partes do mundo, onde são relatadas suas atividades, a presença de mercado da organização e o que estão realizando para o fortalecimento da corporação bem como narrativas de gerentes em sua quase totalidade das regiões européia, norte-americana e asiática. A linguagem utilizada demonstra uma

eliminação de marcadores explícitos de assimetria de poder com um conteúdo de informalidade semelhante a um diálogo. Uma forma de comunicação que lembra a fala na escrita com uma preocupação de demonstrar ainda a igualdade de gênero na linguagem, uma manifestação da primeira grande tendência das formações discursivas na sociedade contemporânea, a democratização do discurso (FAIRCLOUGH 2001). Assim, na revista internacional da organização dedicada aos recursos humanos na página central se destaca: quem somos nós? As mulheres e os homens que trabalham na empresa são seu principal ativo. Se tivéssemos que manter apenas um dos valores da Vallourec, sem dúvida seria este (INFO – VALLOUREC, junho 2004), um discurso comodificado (FAIRCLOUGH 2001), persuasivo, estruturado a partir da estratégia de integração da organização. A política de comunicação utiliza a *abordagem de convergência* em que a comunicação é o meio para unificar os recursos e contingências que facilitam as transformações propostas para atuação em um ambiente global (STOHL 2001). A concepção central na estruturação dessa política de comunicação é que características do ambiente global determinam a forma e as práticas de comunicação não importando diferenças culturais, sendo enfatizada a similaridade de adaptação estrutural. A comunicação é um conduíte para a aquisição de recursos: capital, informação e conhecimento (STOHL 2001).

A comunicação organizacional pode ser visualizada de outra forma por meio das análises da teoria crítica envolvendo poder, comunicação e hegemonia. Assim, a organização objetiva via comunicação, a construção de um desejo coletivo, a hegemonia no sentido gramsciano, a colonização da consciência popular, uma concepção dinâmica de ideologia, processo comunicativo, onde grupos articulam sistemas de significados (MUMBY, 2001). O exercício do poder para a reprodução das relações de produção principalmente por meio dos processos discursivos internos (GROSSBERG¹⁷., apud. MUMBY, 2001). Do ponto de vista gerencial, a construção de identificação com a organização é um meio potencialmente mais efetivo de controle organizacional (ALVESSON, WILLMOTT, 2002).

No mesmo número da revista, o executivo responsável pela área de recursos humanos e comunicações internas do grupo em nível mundial afirma.

Recursos Humanos descentralizados, mas coordenados! Existem dois princípios fundamentais que orientam as ações de nosso grupo na área de recursos

humanos: o primeiro é o de que cada ação deve estar em sintonia com a cultura do grupo e o segundo é o da descentralização. As mulheres e os homens que trabalham em nossa empresa são seu principal ativo e portanto um componente essencial das responsabilidades de nossos gerentes nas nossas unidades operacionais. O Departamento central de RH intervém neste processo para definir o delineamento de nossa política para a área. A única exceção a este princípio da descentralização diz respeito aos gerentes, que devido a sua mobilidade requerem gerenciamento centralizado. Os gerentes são um dos fatores essenciais no desenvolvimento do grupo, eles todos representam os valores da Vallourec. Valores que promovem relações entre pessoas que podem parecer um tanto abstratos, mas fizeram de nós o que somos: uma empresa que, em um contexto de gerenciamento eficiente e rigoroso está acima de qualquer suspeita de burocracia. Eu insisto no fato de que estes valores são universais, eles não têm fronteiras nacionais e nenhuma legislação nacional se opõe a eles. O Departamento de Recursos Humanos está portanto perfeitamente capacitado a promover – los e a assegurar que sejam respeitados.

A formação discursiva expressa a importância que a organização destina à gestão de recursos humanos, particularmente, quanto à socialização de valores internamente. O que aparenta uma contradição, *descentralizados mas coordenados*, indica ações que se complementam como a centralização na concepção e a descentralização na execução das políticas de recursos humanos. A centralização na concepção da intervenção de cunho ideológico, desdobrada na definição do papel destinado aos gerentes como agentes de reprodução dos valores da organização, e a descentralização principalmente das políticas de pessoal e das intervenções resultantes dos planos de ação oriundos da gestão estratégica de recursos humanos. A enunciação *eles podem parecer um tanto abstratos ou mesmo ingênuos, mas fizeram de nós o que somos*, indica a valorização de pressupostos da cultura organizacional como veículo importante da condução do sucesso do grupo no mercado mundial. A formação discursiva *eu insisto no fato de que esses valores são universais, não têm fronteiras nacionais e nenhuma legislação nacional se opõe a eles*, mais do que expressar valores genéricos ou refletir crenças consagradas nos quatro continentes onde a organização exerce suas atividades é resultado de valores difundidos pela organização mundialmente, mas construídos, desenvolvidos em sua experiência histórica, particularmente, no contexto social de origem. Análise corroborada pela presença quase que total de franceses como principais executivos da organização, exceto um em uma divisão operacional do grupo. Demonstra que o argumento da nacionalidade das corporações ter se tornado fato irrelevante (OHMAE 1989)

¹⁷ GROSSBERG, L ; Strategies of Marxist Cultural Interpretation, *Critical Studies Communication* 1984

ou da corporação sem pátria de atuação global ser mais um mito do que realidade (VAN TULDER 1993). É uma constatação diagnosticada por Castells (1999), quando afirma que a nacionalidade corporativa é relevante ao comportamento corporativo o que justifica o apoio sistemático dos governos americano, japonês e de países europeus às suas respectivas multinacionais que permanecem mantendo os ativos financeiros e tecnológicos principais nos países de origem. Ao afirmar que *o Departamento de Recursos Humanos está perfeitamente capacitado a promovê-los e a assegurar que sejam respeitados* a organização não explicita que os valores são um mecanismo de controle, o espaço delimitado em que se desenvolvem as relações de poder formais e de construção de significados, símbolos para interação com os *stakeholders* objetivando uma performance competitiva sustentável (BARNEY 1986).

A revista trata ainda da sucessão do *chairman* do grupo. É dado um grande destaque ao líder mundial do grupo que se retira por aposentadoria, depois de fazer parte da corporação por trinta e sete anos. São ressaltados seus traços pessoais como guardião dos valores organizacionais, exímio treinador, triturador de números, jogador de golfe e reformador no sentido da introdução de inovações na organização e personagem central da habilidosa condução da fusão recém-ocorrida sob condições culturais diferenciadas. Alinhados aos traços pessoais seguem provérbios do líder que são caracterizados como de grande importância na história da organização.

Respeite as pessoas mas sem fraqueza: o interesse do grupo deve sempre prevalecer sobre o interesse do indivíduo; nunca devemos permitir que um indivíduo persiga seus objetivos pessoais se estes forem contrários ao interesse da empresa!

Temos que evitar o pessimismo, pois ele leva diretamente ao derrotismo e gera *stress*. Nós já passamos por tempos difíceis muitas vezes, suficientes para sabermos que o pior nunca é inevitável!

No final das contas as batalhas são vencidas em campo, nas oficinas e nas instalações dos clientes, não no escritório!

Torne possível para cada pessoa ser feliz e orgulhar – se de trabalhar no grupo! (*Chairman*)

A matéria produzida sobre o líder da organização explicita abordagens diferenciadas sobre a liderança nas organizações, uma típica dos estudos organizacionais de meados do

século passado e outra atual. Ao mesmo tempo em que reforça qualidades pessoais singulares, geradoras de comportamentos exemplares a serem reproduzidos, expõe também características pontuais da chamada abordagem da nova liderança (BRYMAN 2004), difundida a partir da década de oitenta, quando a liderança organizacional se concentra no dirigente tendo a articulação da visão organizacional e a transformação da organização como elementos centrais. Corresponde ao cenário em questão projetadas histórias sobre o heroísmo dos executivos, formação discursiva na qual a essência da persuasão está em moldar o pensamento e a definição de papéis dos integrantes da organização, ao mito do líder como um fator de aglutinação, de reafirmação de vínculos sociais comuns que geralmente conduz a relações autoritárias nas quais imperam apenas seus desejos, suas vontades, suas vaidades pessoais (FARIA 2004).

Os jornais e revistas internos do grupo apresentam as aquisições do grupo na expansão de mercado e, com freqüência, análises dos desafios junto aos concorrentes realizadas pelo *chairman*. No primeiro caso, o sucesso da organização passa a ser o sucesso dos funcionários introduzindo a crença de que, quanto mais a organização é bem-sucedida, mais o funcionário é reconhecido e bem sucedido. Em relação aos desafios, ao comentar as dificuldades da indústria siderúrgica americana e criticar o excesso de capacidade produtiva não competitiva nas usinas da Europa central e oriental, propugnando pelo fim dos subsídios estatais, o *chairman* afirma que *trabalhará em conjunto com todos os empregados no sentido de atingir o objetivo de progresso contínuo vindo a criticar com vigor as medidas de exceção que sobrecarreguem a empresa ameaçando o emprego* (Jornal V&M n. 8, 2002). Enunciação em que se referenda a visão integracionista deixando implícita a todos os *colaboradores* a supremacia dos índices de desempenho no mercado.

Em sintonia com essa posição, o CEO no Brasil expressou as preocupações com relação aos resultados da organização no Encontro de Executivos no final de 2003. A enunciação completa se encontra no Anexo D:

Para concluir o nosso trabalho eu gostaria de ressaltar a importância que a lucratividade representa para a geração de riqueza em nossa empresa. Nos últimos quatro anos geramos cerca de 950 milhões de Reais de lucros antes das depreciações, despesas financeiras e imposto de renda. Isso nos permitiu executar um programa de investimentos que consumiu 246 milhões de Reais e de lançar as bases da expansão da capacidade de produção que consumirá a partir de 2004 um

total de 150 milhões de Reais em inversões. Da mesma forma foi a lucratividade que nos deu os meios para promover uma acentuada recuperação dos salários dos nossos funcionários. Foi também o lucro que nos permitiu distribuir até agora 164 milhões de Reais em dividendos aos acionistas e a propor pagamento de dividendos da mesma ordem de grandeza no próximo ano. A lucratividade da empresa expressa portanto a nossa possibilidade de preservar, sustentar e expandir a riqueza que geramos no nosso trabalho.[...]Não há de se pensar a questão da melhoria de produtividade do trabalho de uma empresa sem colocar no seu foco a questão dos Recursos Humanos. pois estamos falando do trabalho humano inserido no mundo subjetivo das emoções e sentimentos, no mundo social dos códigos e das normas e no mundo objetivo dos fatos e resultados. O trabalho do homem é portanto tão amplo e complexo como o próprio ser humano, construindo o indivíduo ao mesmo tempo em que por ele é construído, significando para mim, antes de tudo, a expressão transcendente do compromisso e da aliança que cada pessoa tem consigo mesma. Promover a melhoria da produtividade e dos resultados implica portanto atuar em normas e códigos e implicar o sujeito no mundo do trabalho. E foi neste sentido que iniciamos uma profunda reestruturação do setor de recursos humanos. Foi com esta motivação que criamos um Código de Ética, singular na sua ambição de promover os valores da pessoa humana e da felicidade no trabalho. [...] Se queremos produzir resultados empresariais sustentáveis no longo prazo temos que aprender a alinhar os objetivos do negócio às aspirações vitais das pessoas fazendo – as pensar, operar e agir implicadas emocional e racionalmente na sua ocupação. [...] Em Agosto último repetimos a pesquisa de clima, com exceção do Estilo Gerencial todos os outros fatores apontaram para uma sensível elevação da percepção favorável dos nossos funcionários. Mas se voltamos dois anos atrás constatamos que o grau de favorabilidade atribuído ao estilo gerencial permanece praticamente inalterado. Os gestores da V & M do Brasil têm dificuldade de ouvir e serem ouvidos, de entender, de discutir, de incentivar, de dar feedback para as pessoas de sua equipe, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional. Esse fato é extremamente relevante e consistente com o baixo crescimento da produtividade do trabalho que alcançamos nos últimos quatro anos. Melhorar o estilo gerencial vai além de estimular e promover a civilidade no ambiente da Empresa. Implica também em preparar as pessoas de um modo geral, e os gestores em particular, para lidarem com as complexidades e incertezas do mundo do trabalho de nossa época. [...] O vôo do ganso é muito usado como um símbolo para o trabalho em equipe e da função do líder, que voa na frente do bando, rompendo a resistência do ambiente, abrindo caminho para aqueles que vêm atrás e apontando a direção em que todos devem seguir. Mas o vôo do ganso é difícil, desgastante e cheio de armadilhas. Ele reforça em nós a figura do sacrifício no trabalho, da conservação de padrões hierárquicos e da dependência alienante. Ele associa a

função de liderar com a idéia de fidelidade. [...] Todos nós fomos treinados a vida toda a voar como gansos, e devemos continuar a saber fazê-lo bem. Mas precisamos ter consciência de que nem sempre é a melhor opção, principalmente quando queremos promover a produtividade de um coletivo de pessoas. [...] O vô das andorinhas reforça a idéia da harmonia com variação, da ordem com liberdade e da independência interligada. O vô da andorinha propõe uma nova metáfora para a função de liderar. A produtividade do bando depende da produtividade de cada um de seus membros e extingue a valorização da figura do mártir, do líder sofredor, daquele que se sacrifica em prol do bando e por isso dele exige fidelidade e obediência. [...] Convido a todos a aprender a voar como andorinhas! (CEO)

O tema central da formação discursiva é o questionamento dos índices de crescimento de produtividade. O agente enunciativo demonstra abertamente a preocupação da organização em educar e qualificar os sujeitos para que estes alimentem um sistema de condutas com a função de reprodução interna. Ao afirmar que *promover a melhoria de produtividade e dos resultados implica portanto atuar em normas e códigos e implicar o sujeito no mundo do trabalho*, o enunciativo deixa clara a intenção de efetivar a integração ideológica entre o sujeito e a organização, em que aquele é conduzido a compartilhar cada vez com maior intensidade a ideologia da organização sendo sua própria submissão um fator importante a estimular – lo na produção (FARIA 2004). O grande questionamento sobre o corpo gerencial, expresso nas metáforas do ganso e da andorinha, demonstra a insatisfação do enunciativo com o aspecto institucional de controle (FARIA 2004), ou seja, as práticas insatisfatórias de regular as relações internas de competição e amizade na organização. Na realidade, a metáfora da andorinha, na concepção do CEO, significa o maior envolvimento de todos os funcionários no processo de institucionalização e reprodução dos valores da organização, o que, dito por Faria (2004), resulta em aumentar o nível de captura da subjetividade de cada funcionário ou maior consolidação da base de poder da organização, tarefa dos líderes, do corpo gerencial. A proposição de uma nova concepção de liderar, expressa na metáfora da andorinha, soa como mera retórica em virtude de a própria organização valorizar a constituição de mitos associados aos seus principais líderes nas publicações internas do grupo em escala mundial, o que referencia a metáfora do ganso no estilo de liderança. Uma estratégia de atuação no sentimento de pertença, de identificação com os mitos investindo no desejo de reconhecimento e no espírito de doação (FARIA 2004).

Ao se referir no enunciado *que com exceção do estilo gerencial todos os outros fatores apontaram para uma sensível elevação da percepção favorável*, o agente enunciator possibilita captar a dificuldade vivenciada pela organização em construir uma cultura integrada no corpo gerencial e promover a reprodução de valores internamente. Isso sugere adotar uma perspectiva de diferenciação em que a existência de valores compartilhados em toda a organização não necessariamente implica uma cultura única, havendo a possibilidade de existência de subculturas internas ou sistemas de significados em constante competição (RILEY 1983), ou, como afirma Gregory (1983), que, diferentemente de uma cultura homogêna, as organizações são multiculturais contendo subgrupos que interagem com seus próprios significados e sentidos de prioridades. Nessa perspectiva, os conflitos internos são freqüentes, manifestos ou implícitos, fazendo com que a organização promova constantemente as estruturas de significados, credos, rituais, dominação, autoridade, incentivos econômicos e legitimação na intenção da promoção da integração do corpo gerencial dirigente (RILEY 1983). Utilizando-se de vários instrumentos de formação junto ao corpo gerencial, promovendo novas experiências de socialização interna monitorados por pesquisas de clima periódicas, a organização busca reduzir a explicitação das assimetrias nas relações internas de poder resultantes de influências individuais e institucionais consolidadas. Essa preocupação é ressaltada no final da enunciação proferida pelo CEO, diretor presidente, no Encontro dos Executivos/2003.

Para aprendermos a voar como andorinhas contamos com o suporte de um novo paradigma de gestão de vôos migratórios, uma gestão estratégica, uma gestão dialógica, que requer um diálogo constante da pessoa consigo mesma e com os outros. Vamos precisar nos comunicar durante o vôo. E para aumentar a produtividade da nossa conversação vamos aprender a considerar os significados das palavras, a perguntar após ouvir e ter ouvido, a discutir atento às informações, a abandonar astúcias e espertezas conversando conversa de amigo ou de adversário, mas nunca de inimigo (CEO).

As intervenções para quebrar uma tradição de relações internas conflituosas no corpo gerencial ficam claramente demonstradas em programas internos desenvolvidos na tentativa de influenciar o sistema de experiência da organização, como o método baseado na dialogia componente da nova forma de gestão da organização.

5.3 Sistema de influência de experiência

“Os conflitos gerenciais ainda são frequentes. A empresa começou a trabalhar internamente com uma consultoria o método da dialogia, do qual eu sou um multiplicador. Iniciou na Diretoria e está sendo dirigido com a finalidade de atingir até o chão de fábrica. Isto porque a maior dificuldade da empresa está no relacionamento partindo da hierarquia. Nas pesquisas de clima o pior indicador foi exatamente o relacionamento humano. O tempo ainda é curto mas penso que pode gerar bons resultados” (Gerente 7).

O discurso da dialogia na visão de Deetz (2001), reconhece basicamente a existência de conflitos e considera a diversidade como fonte importante para a criatividade nas organizações. De acordo com o autor, a concepção essencial da pesquisa dialógica ainda é desconhecida na área da comunicação organizacional. Deetz (2001) propõe alguns temas centrais associados à dialogia, entre eles: a centralidade do discurso em que a comunicação se torna a temática principal para a explicação dos fenômenos organizacionais, identidades fragmentadas em que é negada a identidade do sujeito autônomo no centro do universo social, crítica a filosofia presencial em que diferentemente do discurso normativo, várias racionalidades existem na vida organizacional, perda de metanarrativas nas quais os fundamentos só são utilizados para dar suporte a uma visão dominante de mundo e a conexão conhecimento/poder cujo poder reside nas práticas discursivas, nos limites e nas formações discursivas que sustentam agrupamentos. A conclusão de Deetz (2001) é que os processos relacionados à comunicação nas organizações sempre foram reduzidos à racionalidade econômica afastando completamente as questões relacionadas aos processos internos de negociação, impedindo, assim, a participação por intermédio do fortalecimento da influência e controle sobre as pessoas.

A organização, ao promover o treinamento relacionado à dialogia, define esta como uma alternativa de relação, comunicação, negociação e decisão. Semelhantemente a uma conversa de amigos que transpassa as relações hierárquicas permitindo a discordância entre idéias e a presença do outro como diverso, baseando-se na busca do acordo. É uma prática

entre pessoas com liberdade para propor, decidir, combinar e aprazar compromissos de interesse comum (A DIALOGIA POSSÍVEL VMB, 2002). Assim, na formação de todo o quadro funcional a organização procura construir algumas regras para o universo da chamada gestão dialógica. Essencialmente, considerar as palavras como veículo do pensamento e da comunicação de idéias, estabelecer uma relação direta entre o perguntar e o saber ouvir, discutir sempre atendo-se a informações, conversar conversa de amigo e/ ou adversário e não de inimigo, ter sempre em mente os preceitos da civilidade e da polidez, pôr-se e opor-se às decisões gerenciais e comunica-las por escrito quando se tratar de oposição. Com isto a organização afirma que a vivência pessoal decorrente da prática dialógica é de serenidade e de lepeidez fazendo com que a unidade passe a ser concebida como pluralidade convergente de interesses e objetivos comuns, fundamento da cooperação. Em suma a visão central da formação na gestão dialógica da organização é que o homem não deve se colocar no centro ou na periferia das coisas, mas, sim, como uma realidade entre realidades, dotado de uma intuição isenta de crítica e julgamento, o que proporciona o espaço para a possibilidade da iluminação (A DIALOGIA POSSÍVEL VMB, 2002). Iluminação, que é sinônimo de um esforço para desligar da realidade cotidiana e penetrar em outros setores. Como pontuado por Duarte Júnior (1984), é preciso abandonar a linguagem e a visão rotineira de mundo já que a realidade não é simplesmente construída, mas socialmente edificada. Portanto, as instituições criadas e mantidas por nós são passíveis de sofrerem mudanças e alterações por meio de esforços deliberados neste sentido, ou seja, transformações objetivas nas instituições conduzem a transformações no corpo de conhecimentos, nas idéias e vice-versa (DUARTE JÚNIOR 1984).

As mudanças propostas pela gestão baseada na dialogia conduzida pela organização não estão em sintonia com a definição da dialogia originária do estruturalismo francês representando o mesmo movimento realizado por Jurgen Habermas e outros pensadores críticos no desenvolvimento da ação comunicativa alemã, cuja linguagem assume papel central em substituição a consciência no relacionamento humano. Em contraposição aos fundamentos normativos, centrados na objetividade e interpretativos, ancorados no sujeito psicológico, a pesquisa baseada na dialogia aponta para a comunicação como um modo de explanação das organizações mais do que um fenômeno a ser estudado dentro delas (DEETZ, 2001). Na realidade a organização busca por intermédio da técnica intitulada dialogia, incentivar o diálogo interno, fortalecer a comunicação entre as diversas unidades para

construir pontes entre *as variadas ilhas* que se formaram historicamente durante a gestão tradicional alemã na vida organizacional. Isto está referendado no posicionamento do novo CEO no Encontro de Executivos/2004 que trata da importância de inovação social na organização para a garantia de sustentabilidade a longo prazo, inovação social centrada na gestão baseada na dialogia (REFLEXÕES, ENCONTRO DE EXECUTIVOS V & M 2004).

O alerta do antigo CEO no Encontro de Executivos/2003 sobre a baixa favorabilidade dos indicadores de cunho gerencial entre duas pesquisas de clima organizacional consecutivas, apesar de todo o esforço da organização na reciclagem do corpo gerencial, é um reflexo da resistência como um fenômeno relacionado às relações internas de poder cristalizadas, como diagnosticado por Barbalet (1985), a influência eficaz daqueles subordinados ao poder. Como apontado por Collinson (1994), a gerência da organização, em sua grande maioria com muito tempo de casa, institui uma oposição silenciosa construída via exercício de conhecimentos particulares de natureza técnica, burocrática, social, política e histórico-cultural. Como testemunhado por alguns funcionários da organização, é comum a gerência intermediária criar pequenos estoques na produção escondidos para não se submeter à intensificação do trabalho sob o novo modo de gestão: o pleno exercício do poder, a manifestação da dimensão de influência como política organizacional, conforme definido por Bacharach e Lawler (1981). Ocorre a inversão de meios e fins, propícia na barganha efetuada por meio das qualificações para o trabalho que resultam em maior liberdade em relação aos controles efetivados pelo sistema de autoridade o que resulta em ataque à missão organizacional. Como definido por Selznick¹⁸ (ap. MINTZBERG 1983) é difícil para a organização evitar a tirania dos meios e a impotência dos fins. A organização busca quebrar tal resistência incentivando a formação de novos valores utilizando experiências compartilhadas como no *Curso Viver Melhor* ministrado aos gerentes e funcionários em que se discutiu basicamente a transformação da consciência, estilo de comportamento no local de trabalho, a relação empresa – família – comunidade e o trinômio hierarquia, autoridade, responsabilidade.

A constante preocupação com o ambiente interno faz com que a organização realize pesquisas de clima organizacional a cada dois anos. É utilizada uma metodologia desenvolvida por uma empresa de consultoria, com portfólio internacional, que estabelece

¹⁸ SELZNICK, A; *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press, 1966

uma comparação do índice de satisfação dos empregados da organização com outras organizações no mesmo setor produtivo. Os empregados respondem questionários nos setores de trabalho que são balizados pela organização para construir planos de ação visando a *melhoria do clima interno*. Na segunda pesquisa realizada em 2003, o índice de satisfação dos empregados da organização foi apresentado como sendo de 62% contra 56% do mercado onde a organização atua, uma diferença em relação a pesquisa de 2001 que indicou um índice de satisfação dos empregados de 49%. No boletim *Pense & Opine* de Outubro/2004, a organização aponta as ações que estão sendo realizadas para construção de um ambiente interno melhor, como o Programa de Desenvolvimento de Gestores, uma política de recrutamento interno para preenchimento de vagas, alterações nos ambientes físicos dos refeitórios, reavaliação do programa de alimentação, ofertas de salão de beleza, academia, escola de dança, criação de uma pista de caminhada e reforma do centro esportivo. O boletim que estampa na chamada de capa a importância da opinião do empregado define a pesquisa de clima organizacional como parte do processo de mudança e modernização gerencial da organização. Como apontado por Faria (2004), é um mecanismo de controle baseado essencialmente no envolvimento e participação buscando antecipar a incidência de conflitos, em que estão demarcadas táticas discursivas que procuram construir uma identidade de interesses em todo o universo organizacional. O referido boletim é resultado de uma nova intervenção interna da gerência da organização, a de que a comunicação não somente deve mediar o espaço entre os seres humanos e a realidade, mas também ajudar a criar a realidade. Assim, o importante é tentar ler as premissas e atitudes da audiência interna trabalhando para formatá-las à frente de qualquer debate ou crise específica. Um universo discursivo gerenciado pela retórica e estratégia da organização, destinado a interferir nas atitudes do público em prol dos interesses definidos pela organização (CHENEY, CHRISTENSEN, 2001).

Na tentativa de ler as premissas e atitudes da audiência interna, as pesquisas de clima conduzidas na organização estão estruturadas em metodologias cujos pesquisadores enfatizam percepções de práticas e comportamentos dos integrantes em um universo superficial da vida organizacional. São normalmente utilizadas mensurações relacionadas à percepção de atributos individuais e atributos do ambiente organizacional, resultando nas definições de clima psicológico e clima organizacional (DENISON 1996). Tal distinção faz com que a mensuração de clima organizacional se distancie do contexto social amplo da organização e

se posicione em fatores individualizados relacionados ao ambiente de trabalho. A linha tradicional da estrutura lewiniana que se constituiu na base das pesquisas relacionadas ao clima organizacional em que a pessoa precisa necessariamente estar analiticamente separada do contexto social, como se o empregado, o subordinado, como objeto de estudo trabalhasse sob um clima que, na realidade, ele não contribuiu para criar (DENISON 1996).

As iniciativas desenvolvidas pela organização para quebrar barreiras nos relacionamentos de origem vertical, em que atua a cadeia hierárquica de comando, e de natureza horizontal, onde deve se materializar a coordenação de atividades, ponto fundamental para a otimização de processos, melhoria contínua na produção e realização de interface com o mercado, não apresentam os resultados esperados. Internamente estão presentes na organização relações assimétricas entre as diversas áreas com uma visível interferência predominante do setor de produção. Como uma empresa de tradição metalúrgica e sendo o *staff* gerencial historicamente proveniente de áreas ligadas a engenharia, à gerência do setor produtivo se constituiu assumindo um valor de destaque em relação às outras unidades da organização. A posição de que o setor de produção desfruta na organização pode ser compreendida a partir dos estudos realizados por Crozier (1981) sobre o controle de incertezas, em que tende a se desenvolver o poder relacionado a perícia no trabalho ao lado da cadeia hierárquica de comando. Assim como afirmado por um engenheiro do setor de produção ao justificar a origem na superintendência de produção dos dois últimos presidentes da organização,

“a produção é a responsável pela sobrevivência, arrecadação, é a alma da nossa empresa! A nova gestão a partir da entrada do novo acionista majoritário unificou toda a área de manutenção para por fim às relações conflituosas históricas entre a manutenção mecânica e elétrica na organização, que se iniciavam no seio gerencial e terminavam dentro das oficinas” (Eletricista 1).

As dificuldades vivenciadas para a modelagem de valores no corpo gerencial da organização também se devem ao papel desempenhado pelo sistema de experiência como uma força dirigida para a desintegração, (MINTZBERG 1983), na medida em que objetivos pessoais ou de pequenos grupos legitimados pelo conhecimento especializado na rotina de trabalho se sobrepõem a objetivos consagrados compartilhados pela organização,

particularmente em referência a mudanças de crenças e atitudes. É particularmente reveladora a participação da oficina central da organização nas greves da década de oitenta em que os profissionais eram oriundos do SENAI da própria organização se constituindo na força de trabalho mais qualificada e conscientizada, uma vivência do paradoxo entre a necessidade de qualificação da força de trabalho e o controle organizacional.

Mesmo com um traço característico de aparente supremacia de valor da área de produção é patente na organização o investimento nos controles financeiros e a crescente preocupação com a gestão competitiva de mercado, demonstrada no fortalecimento da diretoria financeira que agrega contabilidade e finanças, a política de tecnologia da informação, a gestão de recursos humanos, a área siderúrgica bem como a gestão com clientes importantes da organização no mercado como os segmentos de tubos automotivos e petrolíferos. Dos dois principais executivos da organização, o CFO-Diretor Financeiro, é originário da sede do grupo acionista majoritário.

O privilégio concedido à gestão da competitividade significou uma nova abordagem em relação a metas e objetivos da organização em toda a estrutura interna, demonstrada na implantação do *Programa Gestão a Vista* que expõe publicamente as pactuações internas entre as gerências e os funcionários contribuindo também para mudanças na já consagrada política remuneratória. A nova política remuneratória da organização reflete uma tendência mundial resultante da reestruturação produtiva em decorrência da terceira revolução industrial que veio romper com o ciclo fordista de produção, em que existia uma relação direta entre a elevação do poder aquisitivo dos assalariados e o avanço de produtividade. Este rompimento da relação salário/ produtividade era uma condição indispensável à sustentação da demanda de mercado e referência do funcionamento do padrão de industrialização norte-americano no pós – guerra, difundido em toda a economia capitalista mundial. “Em decorrência, os salários se tornam mais sensíveis em relação à situação econômica geral, literalmente dependente das variáveis econômicas” (MATTOSO, 1994 p. 536). Assim, a organização passa a valorizar políticas salariais flexíveis como a participação nos lucros associadas a metas acompanhadas e publicadas mensalmente em negociações com a comissão interna dos empregados, premiações a sugestões dos empregados que resultem em melhorias de desempenho de produtividade e incentivos à melhoria contínua dos processos produtivos. As medidas configuram a denominada *crescente insegurança do trabalho* (MATTOSO 1994) materializada nas inseguranças em relação ao mercado de trabalho, permanência no emprego,

contratação do trabalho e na própria representação do trabalho organizado via sindicato dos metalúrgicos. As tensões decorrentes desse novo momento envolvendo a gestão interna bem como a imagem da organização na sociedade serão desenvolvidas e negociadas continuamente no sistema de influência político da organização.

5.4 Sistema de influência político

De acordo com Mintzberg (1983), os integrantes de qualquer organização são antes de tudo influenciadores que precisam atender as próprias necessidades e não somente contribuir para realizar as amplas necessidades organizacionais. O autor expressa que o exercício da política nas organizações está associado ao comportamento informal de indivíduos ou grupos, o que é caracterizado como não sancionado pelos sistemas de influência de autoridade, ideológico e de experiência.

É importante vislumbrar que atores presentes na coalizão externa, como sindicatos e comunidades onde se localizam as organizações, influenciam a coalizão interna a partir das necessidades levantadas pelos integrantes da organização ou de grupos de pressão que buscam deslocar o poder legítimo formal da organização para atendimento de seus interesses particulares. Envolvendo a busca de benefícios para os integrantes da organização, as relações de barganha entre o Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem e a gerência superior da organização historicamente foram marcadas por conflitos de grande intensidade.

O Sindicato foi fundado em 1934, a partir de uma iniciativa de um pequeno grupo de operários que se articularam na região, então composta por pequenas fábricas. Em 1962, é deflagrada a primeira grande greve na região metalúrgica simultaneamente ao movimento nacional plebiscitário, que estabelecia ampla consulta para referendar a manutenção do presidencialismo ou a introdução do parlamentarismo, no governo João Goulart. A MANNESMANN, em abril de 1964, consegue, com a ajuda da polícia, interromper o movimento grevista que se iniciava em um cenário de intervenção no sindicato promovido pela ditadura que acabara de se instalar no País. A posição da organização neste período conturbado na política brasileira é um reflexo da aliança envolvendo os interesses empresariais multinacionais e os oficiais militares. Conforme descrito por Starling (1986), a identidade ideológica comum entre os dois segmentos era resultante da opção por um projeto de reordenação capitalista pela via internacionalista. Neste sentido é possível identificar a

presença de dirigentes da organização na montagem do IPES – MG (INSTITUTO de PESQUISA e ESTUDOS SOCIAIS), visando a articulação do golpe militar de 1964 (ANEXO E).

A repressão promovida pela ditadura não conseguiu impedir o trabalho clandestino das lideranças sindicais e que resultou no surgimento do jornal *O Metalúrgico* e na primeira grande greve do movimento sindical após o golpe militar de 1964 (UMA HISTÓRIA DE LUTA, 2004). A primeira grande greve na história da MANNESMANN no Barreiro ocorre em 1979, quando os metalúrgicos paralisaram a empresa durante oito dias reivindicando um reajuste salarial de 23% e a mudança do regime de turno. A greve na organização é iniciada na oficina central, onde se encontravam os trabalhadores de maior qualificação, alastrando-se em toda a sua extensão, sendo dirigida pelo MR8 (Movimento Revolucionário 8 de Outubro).

O momento da greve se deu em um período conturbado na sociedade brasileira em que as greves do ABC paulista começavam a lançar a semente da construção de uma nova visão sindical no País e que resultou ainda na fundação do Partido dos Trabalhadores -PT. Em todo o Brasil crescia a insatisfação pela continuidade da ditadura militar expressa nas mobilizações sociais como a ocorrida em São Paulo pelo Movimento do Custo de Vida, comandado por mulheres que recolheram um abaixo assinado com um milhão e duzentas mil assinaturas, contra o desemprego e o elevado custo de vida, além da sanção da Lei de Anistia aos perseguidos pela ditadura militar. A greve na organização, respondida com um conjunto de retaliações ao seu término, foi a resultante de objetivos internos não compartilhados e da ação de influência externa (MINTBERG 1983) materializada na crescente politização represada na sociedade civil brasileira. Os objetivos internos não compartilhados na organização se referiam à predominância exclusiva da influência interna baseada no Sistema de Influência de Autoridade com condições de trabalho ruins aliadas à intensa repressão, o que incentivava a formação de lideranças informais nos bairros em torno da organização que atuavam clandestinamente em seu interior, em um processo de resistência desenvolvido durante uma década. A organização, definida por Hernandez (2004) como cidade de ferro e aço, contava com 15.000 operários e exercia vigilância constante demitindo os que eram considerados subversivos à ordem constituída contando com o apoio da polícia e do aparelho repressivo do Estado. Em 1984, em plena conjuntura nacional pela redemocratização por intermédio da Campanha das Diretas, a oposição sindical vence as eleições para o Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, abrindo um novo ciclo de mobilizações cujos

eixos centrais eram a jornada de trabalho de 40 horas, recomposição salarial e organização interna nas fábricas. A organização, em 1989, vivencia a segunda grande greve em sua história no país, uma greve de ocupação da fábrica com duração de dez dias quando as lideranças sindicais e os metalúrgicos se armaram com barras de aço e substâncias químicas. Os grevistas encapuzados receberam diversas manifestações de solidariedade tanto de outras categorias quanto de pessoas da comunidade (UMA HISTÓRIA DE LUTA, 2004), terminando a greve com uma recomposição salarial de 26% considerada uma vitória para os padrões de negociação da época. A organização reage de forma violenta após o movimento grevista com várias demissões e punições, entretanto, sem rever a capacidade de negociação demonstrada pela gestão durante décadas, resultando em uma diminuição do ímpeto sindical por aproximadamente cinco anos. Nesse mesmo ano da greve mais desgastante da história da organização, falece o general que por mais de trinta anos presidiu O Conselho Consultivo da mesma.

É nesse período de intensos conflitos que se aprofunda o amplo processo de reestruturação produtiva na indústria brasileira em contraposição ao modelo de substituição de importações que demonstra seu esgotamento na década de setenta. A recessão na economia, associada aos desafios da competitividade internacional, faz com que o setor produtivo inicie a introdução das inovações tecnológicas baseadas na microeletrônica e das inovações organizacionais para substituição da gestão caracterizada pela extrema parcelização de tarefas, alta rotatividade da força de trabalho, pelo uso extensivo de mão-de-obra desqualificada regida por complexas estruturas de cargos e salários (LEITE 1994). No sistema produtivo a reestruturação ocorre inicialmente com a implantação de Círculos de Controle da Qualidade-CCQ's de forma isolada como versão local para integração interna (FLEURY 1985) e depois por meio da difusão dos programas de gestão da qualidade com uma orientação macroeconômica do tipo neoliberal na economia em um cenário de completa abertura do mercado interno. As inovações organizacionais seguiam a nova *best practice* na produção mundial em que a produção enxuta baseada nas técnicas japonesas de gestão fortalecia a vantagem competitiva através da redução dos custos de produção e maior diferenciação de produtos para um mercado consumidor cada vez mais comodificado. As inovações tecnológicas e organizacionais são introduzidas em sua quase totalidade de forma unilateral sob uma perspectiva de fortalecimento do gerenciamento. As novas formas de organização do trabalho introduzidas no País, entretanto, demonstraram a impossibilidade de atingir grandes

resultados, já que não estavam acompanhadas de reformulações na relação capital/trabalho. O caráter conservador da aplicação das técnicas japonesas no Brasil se tornou explícito na resistência do empresariado em aprofundar a realização do trabalho em equipe que só era executado nos limites permitidos pelo controle do trabalho, além de utilizar a multifuncionalidade na produção disfarçada de polivalência em que era privilegiada a ampliação horizontal e vertical de tarefas subentendida como enriquecimento do cargo. Conforme comentário de Salerno (1985), permanecia a rígida divisão do trabalho, a prescrição individual de tarefas, a ausência de autonomia dos trabalhadores na definição dos métodos de trabalho e na alocação das atividades no decorrer da jornada de trabalho. De acordo com Humphrey (1990), o processo de reestruturação das empresas no País era um modelo denominado *just in time* taylorizado, em que a gerência dirigia a fábrica como uma máquina numa estratégia que carecia de comprometimento, envolvimento e compromisso, dependendo mais da coerção e da pressão sobre os trabalhadores.

Em virtude da competição de mercado e da necessidade de certificação, a organização começa a implantação do programa de gestão da qualidade na década de noventa com uma preocupação inicial ainda tímida de reorientação de valores no gerenciamento interno. O enfoque da implantação se restringia principalmente à utilização das técnicas para monitoramento da melhoria de qualidade dos produtos e a padronização dos processos internos de produção. Os passos na gestão de recursos humanos se limitavam aos primeiros movimentos de conscientização gerencial de envolvimento dos funcionários com a organização alcançando, no máximo, a visão maslowiana da hierarquia de necessidades, o chamado gerenciamento de crescimento do ser humano padronizado na implantação dos programas de qualidade total. É o início de uma modernização de cunho sistêmico objetivando a flexibilização do trabalho e um maior envolvimento dos trabalhadores para a melhoria de qualidade e aumento de produtividade. Conforme Leite (1994), é o período marcado pela introdução de um conjunto de inovações articuladas envolvendo a adoção de inovações tecnológicas em conjunto com novas práticas de gestão.

As novas práticas de gestão na organização, a exemplo da formação dos grupos de melhoria contínua, em sua totalidade, são dirigidas para programas comportamentais ou motivacionais, buscando construir novos comportamentos de conduta no cotidiano de trabalho. Os mecanismos de controle político-ideológico assumem maior importância junto a formas de controle hierárquico-burocrática e disciplinar sendo introduzidos os veículos de

transmissão ideológica como seminários internos de socialização sobre uma maior integração entre os trabalhadores e a gerência. A visão é de incorporação individual dos trabalhadores sendo excluída qualquer forma de representação destes enquanto agentes sociais. A organização passa a intervir na disputa pelo controle do chão de fábrica com o sindicato ignorando conquistas anteriores e a organização sindical em uma ofensiva para afastar os funcionários do sindicato. É estabelecida uma profunda contradição entre pedir a colaboração dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo e ao mesmo tempo negar-se a negociar a maneira como as mudanças são implementadas (LEITE 1994). A organização interfere junto à gerência utilizando a ideologia gerencialista cujo discurso gerencial é privilegiado acima de qualquer outra perspectiva (FARIA 2004), mas ainda mantém a autoridade como principal sistema de influência internamente.

Em virtude do ataque à organização sindical, os conflitos entre o sindicato e a gerência da organização são acirrados, estando a organização trabalhando no intuito de se antecipar às demandas sindicais e o sindicato promovendo uma intervenção junto à categoria fortemente ideologizada, ancorada no discurso classista. A arena política, a disputa de poder, se torna desfavorável ao sindicato na medida em que a ofensiva da reestruturação produtiva produz um novo perfil de trabalhador contribuindo para fragmentar a unidade do mundo do trabalho. A ruptura social com o compromisso de priorização com o pleno emprego gera o que Mattoso (1994) definiu como a primeira grande insegurança do mundo do trabalho, a insegurança de pertencer ou não ao mercado de trabalho. Os trabalhadores que não conseguem se inserir no novo paradigma tecnológico tornam-se desempregados, marginalizados ou trabalham sob novas formas de trabalho e qualificação normalmente precarizadas. O sentimento de unidade de classe construído pelo sindicato dos metalúrgicos durante décadas não é suficiente para impedir a ofensiva da organização em estabelecer um novo relacionamento de poder em que ela passa a privilegiar a relação individual com os funcionários, propondo-se a manter o sindicato como figura decorativa. Como pontuado por Melo (1984 p. 12), “ao privilegiar as relações a nível individual a organização pratica a redução do sistema dos agentes sociais que deveriam ser representados de forma coletiva nas relações profissionais”. A crescente insegurança *no* emprego evidenciada na redução dos empregos estáveis e na ampliação dos serviços temporários prestados via terceirização promovida pela organização possibilita os ajustes da força de trabalho às flutuações da demanda de mercado, o que reduz o poder da intervenção sindical pela ausência de um público homogêneo a ser representado. Isso

contribui decisivamente para a insegurança na renda, pois, além da quebra da relação salário/produzitividade, a flexibilidade salarial praticada pela organização, tendo unicamente o valor de mercado como referência, prioriza essencialmente a maximização do lucro para os acionistas. Em consequência, as maiores dificuldades enfrentadas pelo sindicato dos metalúrgicos na relação de poder com a organização se situam na contratação e na representação do trabalho. As formas mais individualistas e de cooptação promovidas pela organização a partir da entrada do novo acionista majoritário, como viagens ao exterior para os integrantes dos melhores grupos de melhoria contínua, colocaram o sindicato em uma posição estritamente defensiva enfraquecendo o seu papel enquanto agente negociador. No boletim interno da qualidade de setembro de 2004,

“um dos funcionários integrantes afirmava que a viagem a França foi uma oportunidade única. Foi um sonho que realizei. Pude conhecer lugares bonitos que não teria a oportunidade se não fosse através da V&M”. (Funcionário V&M)

Uma experiência, conforme apontada por Faria (2004), da prática de dois princípios da Teoria Z proposta por Ouchi de aumento de produtividade a partir da gestão, a de que produtividade e confiança andam de mãos dadas e a de que os trabalhadores precisam se sentir como fazendo parte de uma grande família na empresa. Um dirigente sindical da organização, ao se referir à dificuldade do trabalho sindical, acrescenta:

“O trabalho sindical agora está dez vezes mais difícil. O sindicato tem que ter organização interna na empresa. Lá nós não conseguimos, é impossível. Os ônibus antigamente paravam na portaria IV, nós tínhamos acesso permanente. Hoje eles entram na portaria II e diariamente nós não temos acesso aos trabalhadores, mudança promovida pela nova gestão. Tem também os planos assistenciais desenvolvidos pela fundação de assistência. Somos três dirigentes trabalhando de turno para cuidar da fábrica!” (Dirigente Sindical 1, Sindicato dos Metalúrgicos).

O investimento da organização em se antecipar ao sindicato fica claramente demonstrado a partir da entrada do novo acionista majoritário, quando todas as *possíveis reivindicações* devem ser tratadas dentro da fábrica.

“Sob a nova direção foi montada uma Comissão Interna de Fábrica toda indicada pela gerencia. Tem supervisor, engenheiro, etc. a Comissão tinha a função de negociar dentro da fábrica substituindo o sindicato. Em 2000 o sindicato negociava questões com a empresa que não foram acordadas. A Comissão Interna de Fábrica encaminhou um plebiscito e assinou acordos com a empresa que forma parar na Delegacia Regional do Trabalho - DRT que não reconheceu os acordos. Esta Comissão de Fábrica tem os seus integrantes eleitos por todos os funcionários. Os integrantes não podem ser da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), nem do sindicato e a empresa pode acabar com a Comissão de Fábrica na hora que quiser. Nós sempre lutamos por Comissão de Fábrica na empresa em toda nossa história, mas não assim!” (Dirigente Sindical 1 , Sindicato dos Metalúrgicos).

A enunciação do Dirigente Sindical 1 encontra ressonância no boletim *Cesta de Natal* enviado para a residência dos funcionários por ocasião das festas natalinas de 2004 em que se lê: *VMB mantém a tradição e distribui cesta de natal.*

A Diretoria da VMB, mais uma vez reconhecendo o esforço do seu pessoal, vai presentear seus empregados com mais uma cesta de natal que será distribuída nos dias 20 a 22 de Dezembro. Vale lembrar o empenho do Conselho Representativo dos Empregados que, como sempre, defendeu junto à empresa a concessão da cesta de natal. Todos sabemos que a empresa e os seus empregados continuarão trabalhando pela sustentabilidade destes bons resultados! (Boletim Cesta de Natal)

O fragmento discursivo *vale lembrar o empenho do Conselho Representativo dos Empregados que, como sempre, defendeu junto à empresa a concessão da cesta de natal* deixa implícito o fortalecimento da dupla representação dos empregados junto à direção da organização responsabilizando a conquista do benefício aos empregados à intervenção da Comissão de Fábrica. Por trás da democratização do discurso que está enfatizada em toda a

enunciação está presente uma restrição de conteúdo (FAIRCLOUGH 1996) que é expressa via sindicato dos metalúrgicos.

Esta forma de conceber a organização do trabalho por parte da organização demonstra que a adoção de novas tecnologias e a estruturação dos processos internos de produção não são conduzidos sob neutralidade, mas envolvem relações de poder que restringem as imparcialidades anunciadas (BRESCIANI 1994). O papel de mero espectador desempenhado pelo sindicato em relação às inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas na organização comprovam a afirmativa proferida por Thiollent¹⁹ (apud. BRESCIANI 1994) de que o campo tecnológico não é composto só pelo conjunto de conhecimentos de bases científicas e saber empírico sistematizado, mas também por normas de natureza social, econômica, política, cultural, incluindo também dimensões de cunho ideológico em um universo de relações de poder. Assim, a reivindicação histórica do sindicato pela formação de comissão de fábrica na organização em outro contexto se assemelharia aos conselhos de trabalho na indústria alemã, que atuam com independência nas negociações de jornada de trabalho, no estabelecimento de critérios para monitoramento de performance dos empregados, na introdução de novas tecnologias e requalificação profissional bem como nas discussões relacionadas à extinção de postos de trabalho. Sob essa condição os integrantes são eleitos por todos os empregados, independentemente de filiação sindical, atuando sob preceitos legais (FURSTENBERG 2003). O espelho da relação de poder entre a organização e o sindicato revela a inaptidão sindical de ultrapassar a fase de resistência permanente em direção a uma política de influência contratada (BRESCIANI 1994), cujas principais questões referentes ao processo de organização do trabalho, organização da produção, introdução de novas tecnologias e mesmo pontos da gestão empresarial são acordadas com a organização. A lógica da influência contratada é que, sob interesses conflitantes no universo das relações de trabalho, os processos de negociação expressam a regulação de conflitos entre dois grupos associados ao capital e trabalho. Assim, em nível macro a regulação de conflitos envolvendo relações de trabalho é realizada por meio de um conjunto de regras de funcionamento produzidas por um sistema de relações de trabalho onde os processos de negociação coletiva se constituem em um dos mais importantes agentes implementadores destas regras (CARVALHO NETO 1999). Indicando que os processos de negociação são a força motora que faz qualquer sistema funcionar, Dunlop (1993) dedicou à negociação coletiva a posição

¹⁹THIOLLENT, M; Problemas de metodologia. In: FLEURY, A; VARGAS, N *Organ.do Trabalho* Spaulo, At1983

de maior destaque no seu complexo sistema de relações industriais cabendo a empresários e trabalhadores produzir acordos coletivos regulamentando pontos de conflitos potenciais, como remuneração, benefícios, jornada de trabalho (CARVALHO NETO 1999). Nesse ambiente, instituído nas economias industriais desenvolvidas sob o ciclo fordista, os atores interagem entre si, negociam e utilizam o poder, a influência política para a determinação das regras que dirigem as relações de trabalho, o único produto do sistema de relações industriais (DUNLOP 1993).

Em contrapartida, a prática institucionalizada de negociação e o acompanhamento promovido pela organização junto aos funcionários procuram descaracterizar qualquer ação de cunho coletivo.

“A nova gestão na empresa desenvolveu uma política de interferência junto as nossas famílias através dos boletins, festas, eventos sociais. A família recebe em casa os boletins junto com a cesta assinados pelo RH. Em 2003 o boletim dentro da cesta falava da antecipação de salário antes da negociação e da festa da criançada. Quando saímos de casa a pressão começa: cuidado com greve pois se não a gente perde a cesta ou o emprego! O sindicato comprou um pequeno clube para os trabalhadores irem nos fins de semana com a família, a empresa logo depois fez parceria com um grande clube mais próximo dos bairros onde a maioria dos trabalhadores residem. A disputa conosco é permanente, desleal. A empresa sempre falou que não dava lucro, de 1996 em diante foi instituída a participação nos resultados onde o pagamento aos funcionários era discutido em uma comissão muito ampla para critérios relacionados a segurança, qualidade do produto, metas de produção. Agora a partir de 31/12/2004 mudamos para participação nos lucros onde 4.5% do lucro da empresa será dividido entre os funcionários, só que de forma desigual entre a gerencia e os funcionários. A empresa disse que se for para dividir de forma igualitária ela não paga participação nos lucros. Assim aumenta a pressão sobre a gerencia e sobre a gente, com certeza não fica máquina parada!” (Dirigente Sindical 2, Sindicato dos Metalúrgicos).

Ações como a posição intransigente da direção da organização, expressa na formação discursiva do Dirigente Sindical 2, em relação à diferenciação entre gerência e funcionários na participação nos lucros, indica além do controle sobre o nível de produção, a tentativa de impedir qualquer possibilidade de coalizão envolvendo a gerência intermediária e os funcionários, conforme levantado por Bacharach e Lawler (1981). Além da previsão de constante intensificação do trabalho, os resultados para a organização sindical a partir das novas intervenções da organização são desestimulantes. A organização conta com 4.200 funcionários efetivos e 3.000 terceirizados aproximadamente, sendo 200 sindicalizados no total (SINDICATO DOS METALÚRGICOS). A nova política social em execução pela organização faz com que ela monitore cotidianamente o movimento dos funcionários em relação à sindicalização. Por mais que assuma publicamente a liberdade de sindicalização dos funcionários, acontece de o funcionário ser perguntado por alguém da área de recursos humanos: *you are unionized?* Na negociação salarial de 2004, o boletim da organização *RH Informa* se antecipa ao boletim do sindicato no fechamento do acordo afirmando que, *a empresa sempre confiou no diálogo e na possibilidade de um acordo. Para isto foi decisiva a colaboração demonstrada por todos os seus empregados!* Expõe as cláusulas financeiras do acordo e chama a atenção ao final do boletim para o fato de que os empregados que não quiserem fazer o desconto da contribuição do sindicato podem manifestar sua oposição pessoalmente ao mesmo ou via carta no prazo de dez dias contados a partir da data da assinatura do acordo, o que resultou em uma enorme fila de trabalhadores da organização na portaria do sindicato interessados no não pagamento da taxa de contribuição. Em posição de denúncia, o jornal *O Metalúrgico*, edição 632, do sindicato, afirma que a presença do Departamento de Recursos Humanos nas portarias da organização juntamente com a polícia exerceu o papel de intimidação dos trabalhadores no período de negociação.

A postura da organização em relação ao sindicato nessa nova etapa da produção capitalista marcada pela gestão flexível é resultante da visão de recuperação dos enfoques que tratam do comportamento humano para serem aplicados na produção. Em consequência, conforme pontuado por Faria (2004), a atuação gerencial para intensificar o trabalho, diminuir tempos mortos na jornada, gerenciar com precisão os estoques e os fluxos de produção, visando aumentar a produtividade, demanda maior comprometimento, autonomia relativa dos trabalhadores, mecanismos mais sofisticados de controle. Na prática, implica uma

convivência de disputa em um terreno comum, em que a organização e o sindicato utilizam o mesmo discurso da *preocupação coletiva* dentro da fábrica.

Na realidade, com o discurso da *preocupação coletiva*, a organização passa a extrapolar para fora dos muros da fábrica, como demonstrado no crescente apelo ao trabalho da responsabilidade social junto as comunidades no entorno das unidades de produção ou em iniciativas ligadas ao setor educacional-cultural.

Sob o lema da responsabilidade social, a organização estabeleceu um grande número de parcerias com a sociedade civil organizada a partir da entrada do novo acionista majoritário buscando a certificação SA8000 relacionada à gestão da responsabilidade social. Em 2001, é acertada uma parceria com a Secretaria de Justiça do Estado de Minas Gerais para utilização de detentos das unidades penitenciárias no cultivo de eucalipto nas florestas renováveis da organização. A organização divulga ser a única produtora de carvão vegetal no mundo certificada pela ISO 14001 utilizado nos altos-fornos como termo-redutor. A organização utiliza na campanha de *marketing*, intitulada *Tube Verde*, o discurso de não adotar carvão vegetal nativo como biomassa para a geração de eletricidade, uma campanha ofensiva de respeito ao meio ambiente. “Com este processo a V & M do Brasil contribui de forma significativa para a redução do efeito estufa” (COMUNIDADE VMB N.2 2004). Foram firmadas durante os últimos anos várias parcerias com entidades culturais como grupos teatrais e entidades de produção de materiais artesanais para familiares de empregados e pessoas residentes nas proximidades da organização utilizando a Lei Rouanet na concessão de subsídios fiscais. Dos resultados financeiros positivos, 4% do Imposto de Renda (BALANÇO SOCIAL V&M 2003) foram investidos em projetos sócio-culturais, a se destacar as exposições itinerantes promovidas no estado de Minas Gerais de nove esculturas adquiridas pela organização do artista francês Auguste Rodin autenticadas pelo Museu do Louvre de Paris. A organização patrocina projetos como o Cidades Históricas no resgate da memória de municípios brasileiros e o Festival Internacional de Teatro realizado no município de Belo Horizonte além de patrocinar o futebol de salão do clube social mais tradicional do município. Por intermédio do boletim VMB em Família, a organização em 2004 trata da importância da água para a humanidade. O Programa Fazer Acontecer desenvolvido pela organização estimula o desenvolvimento comunitário ambiental por meio da capacitação de educadores em 31 escolas abrangendo milhares de alunos na comunidade no entorno da usina. Em outubro de 2004, a organização lança o jornal Comunidade VMB depois de uma pesquisa

realizada em seis bairros da região onde se localiza a usina Barreiro, em sua totalidade com aproximadamente 400.000 habitantes, com o objetivo de aumentar a integração da organização com a comunidade. De acordo com o gerente de comunicação corporativa ele tem a função de atender os anseios da comunidade por informações sobre os projetos e programas sociais da organização, um desdobramento da iniciativa anterior de evitar impactos negativos de operações da empresa junto as comunidades uma diretriz central do Comitê de Integração com a Comunidade criado pela organização em 2001 envolvendo várias áreas da empresa (RH, Gerência Corporativa, Fundação Assistencial). O Editorial do Jornal, número 1/ outubro 2004, assinado pelo CEO salienta os objetivos:

A VMB presente no Barreiro há mais de 50 anos orgulha – se em participar do desenvolvimento da região onde está inserida. Como parte integrante desta comunidade é natural procurarmos estreitar cada vez mais o contato com os nossos vizinhos... Por esta razão é com muito prazer que apresentamos o jornal Comunidade VMB, idealizado para atender parte destes anseios trazendo informações sobre a nossa empresa. Queremos através dele compartilhar e construir um relacionamento transparente, saudável e cada vez mais próximo com as Pessoas que fazem parte da nossa história, a nossa comunidade! (Jornal Comunidade VMB)

No mesmo número do Jornal é divulgado o lançamento do projeto *Vias para o Futuro*, um parcelamento do solo da usina Barreiro onde 1/3 da área da empresa, não utilizada nos processos produtivos, será loteada para abrigar futuras empresas. Esse parcelamento é fruto de uma negociação demorada envolvendo a Prefeitura do Município de Belo Horizonte e a empresa que remonta décadas atrás desde a instalação da mesma.

Como estudado por Phillips e Brown (1993), o jornal sintetiza uma iniciativa dos líderes da organização em gerenciar as interações com o ambiente, uma peça de reprodução contínua dos valores da corporação. A organização investe na relação de aproximação com a comunidade como nunca fez em toda a sua história, buscando produzir um novo mito, uma imagem altamente legitimada na sociedade. Nesse movimento, o importante é a organização expor uma identidade para o ambiente, uma imagem que os atores organizacionais acham que os de fora pensam sobre eles (CARRIERI 2002). A organização divulgou no boletim Participação Social, programa criado em 2002, a doação de 394 cestas básicas a 19 instituições de assistência social para atendimento de 3.000 pessoas em 2003 e 154 cestas básicas no primeiro trimestre de 2004 para 10 instituições de assistência social. Os

funcionários são incentivados a contribuir reduzindo o resto de ingestão diária nos refeitórios da organização através do slogan: *Não desperdiçe! Quanto menos desperdiçarmos mais cestas serão doadas* (Boletim Participação Social VMB Maio/2004). Além dos trabalhos sociais próprios a organização participa ativamente do dia do voluntariado fazendo parte do Movimento Voluntários das Gerais. A organização mobiliza anualmente grupos de funcionários para a prática de ações sociais nas comunidades do seu entorno como manutenção de creches, escolas, entidades comunitárias. No último dia do voluntariado executado pela organização uma creche em um bairro próximo a usina foi reformada por funcionários da organização. “É a primeira vez que tive a oportunidade de fazer o que eu sei para ajudar o próximo. E foi ótimo” (VOLUNTÁRIO, COMUNIDADE VMB N.2,2004). “Os empregados, a comunidade e a V & M tornaram – se parceiros através do diálogo. Ninguém hoje pensa em sair do emprego, porque sabe que trabalha num lugar estável e que se preocupa em ouvir o que temos para falar”(FUNCIONÁRIO, COMUNIDADE VMB N. 2, 2004). Essas expressões demonstram a ausência de fronteiras organizacionais envolvendo os processos de comunicação. Na realidade, a organização percebe a maior dificuldade em convencer a audiência externa se a audiência interna não aceita a mensagem. Assim objetivando a construção de identidade organizacional, os processos de comunicação externos e internos devem estar diretamente interligados (CHENEY, CHRISTENSEN, 2001).

Todo esse conjunto de manifestações englobadas na responsabilidade social, cidadania corporativa, na realidade, são textos que demonstram uma estrutura articulada. A nova gestão da organização concebe valores destinados a impor significados, que necessitam ser comunicados aos outros para legitimar modelos de relacionamentos sociais (PHILLIPS, BROWN, 1993). Sendo inseparáveis de um contexto histórico e social em que ocorrem, a produção e apresentação desses textos demonstram a importância conferida pela organização à política de gerenciamento da própria imagem. Conforme Dowling e Pfeffer²⁰ (apud. PHILLIPS, BROWN, 1993) esta variedade de textos é produzida no sentido de estruturar o entendimento de importantes *stakeholders*, tanto na redução de práticas opositoras e conflitos quanto na percepção de formadores de opinião interna e externamente a organização. Desempenham um papel na reprodução contínua da corporação gerenciando as interações dessa com o meio social. Nessa perspectiva, a audiência e o público, se tornam o alvo de persuasão e controle cujos processos de comunicação formatam crenças, atitudes e ações em

²⁰ DOWLING, J; PFEFFER, J; Organizational Legitimacy, *Pacific Sociological Review*, 18, ps 122 – 138, 1975

relações assimétricas de poder (CHENEY, CHRISTENSEN, 2001). Assim, o Balanço Social produzido e divulgado anualmente pela organização tem na tipologia descrita por Phillips e Brown (1993) o aspecto intencional onde os atos construídos pelo grupo dirigente possibilitam o aspecto referencial de caracterizar publicamente a organização como socialmente responsável, em um aspecto contextual, sócio-histórico, em que a responsabilidade social é de grande importância na competitividade de mercado.

Na realidade, o papel a ser cumprido pelas corporações na sociedade é de longa data fonte de intenso debate envolvendo cientistas sociais e dirigentes empresariais. Os pesquisadores da Universidade de Chicago, na década de vinte do século passado, já chamavam a atenção para a desintegração social de comunidades em decorrência da civilização industrial que quebrou as relações comunitárias previamente constituídas resultando em graves problemas sociais, a *anomia* conforme definida por E. Durkheim²¹ (apud, MAYO, 1960) ao fazer uma crítica sobre os impactos do desenvolvimento moderno em relação a solidariedade de grupo comunitário, conforme descrição feita por Mayo (1960). Bowen²² (apud. PRESTON 1975) apresentou a doutrina da responsabilidade social como a obrigação das corporações em perseguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação em consonância com objetivos e valores desejáveis pela sociedade. Em contraposição aos postulados de Bowen, Levitt (1958) defendia que as corporações deveriam reconhecer as funções de governo e permitir que ele cuidasse do bem-estar social de forma que as corporações pudessem cuidar dos aspectos materiais do bem-estar. Na concepção de Levitt (1958), a função do negócio é gerar um alto nível de lucros.

A essência da empresa livre é se dirigir em direção ao lucro em qualquer caminho que seja consistente com sua própria sobrevivência em um sistema econômico. Queda nos lucros não é a única coisa que pode destruir um negócio. Ossificação burocrática, legislação hostil e revolução podem fazer isto muito melhor. Capitalismo como nós conhecemos pode existir somente em um ambiente de democracia política e liberdade pessoal. Isto requer uma sociedade pluralista, onde exista divisão e não centralização de poder. Variedade e não unanimidade de opinião. Separação, não unificação de funções econômicas, políticas sociais e espirituais no cotidiano de trabalho. Nós todos sentimos medo de um estado onipotente porque ele cria uma conformidade obscura, uma sociedade monolítica.

²¹ DURKHEIM, E, *Le Suicide*, Paris, Librairie Felix Alcan, 1897

²² BOWEN, H; *Responsibilities of the Business Man*, New York, Harper and Brothers, 1953

Nós não queremos uma sociedade com um foco de poder, uma autoridade, um árbitro da propriedade. Nós queremos e necessitamos de variedade, diversidade, espontaneidade, competição, em curtas palavras pluralismo.

Nós somos contra o Estado de Bem Estar envolvente não porque somos contrários ao bem estar, mas porque somos contrários ao poder centralizado e à dura disciplina que ele invariavelmente produz. Nós não queremos um Estado de Bem Estar no governo, não queremos nos sindicatos e pelas mesmas razões nós não o desejamos nas corporações. (LEVITT, T. 1958 p. 44)

Na análise de Levitt (1958), por melhores que sejam as intenções dos gerentes das organizações por causa das ações de desenvolvimento de programas de bem-estar para os empregados, de envolvimento com programas governamentais, comunitários, filantrópicos, educacionais, são todas preocupações periféricas que podem criar nas corporações um modelo equivalente ao Estado unitário ou à igreja medieval.

Se existe alguma coisa errada hoje é que as corporações estão concebendo suas ambições e necessidades muito amplamente. A verdade não é que elas são estritamente orientadas para o lucro mas sim que elas não são estritamente orientadas para o lucro (LEVITT, 1958 p. 44).

“Sob o envolvimento social, o poder que a corporação ganha como igreja comercial ela perderá como um agente capitalista motivado pelo lucro” (LEVITT, 1958 p.46). Assim, para Levitt (1958), os negócios precisam sobreviver e necessitam de segurança em relação a ataques e restrições do maior inimigo potencial, o Estado. Bem-estar e sociedade não fazem parte do negócio das corporações. “O negócio é gerar dinheiro, não produzir música. Em um sistema de empresa livre, bem estar é automático e onde não é se torna tarefa do governo” (LEVITT, 1958 p. 47). As preocupações defendidas por Levitt (1958), acerca do controle social dos negócios, são semelhantes em sua totalidade às posições teóricas sustentadas por Hayeck (1977) em relação à doutrina liberal na sociedade.

A argumentação liberal propugna pelo melhor uso possível das forças de competição como um meio de coordenar os esforços humanos e não pretende que as coisas devam ser deixadas como estão. É baseada na convicção de que onde se puder criar uma efetiva concorrência, aí se terá a melhor maneira, entre todas, de guiar os esforços individuais. Essa argumentação não nega, mas até acentua que para colher

resultados benéficos dessa competição é necessária uma estrutura legal cuidadosamente meditada e que os preceitos legais existentes, assim como os do passado, não estão livres de graves defeitos. Também não nega que sendo impossível criar as condições necessárias para tornar efetiva a competição, devemos recorrer a outros métodos de guiar a atividade econômica. Todavia, o liberalismo econômico opõe – se a que a competição seja suplantada por métodos inferiores de coordenar os esforços individuais. E considera a competição como superior não somente por ser ela na maioria das circunstâncias o método mais eficiente que se conhece, mas sobretudo por ser o único método dentro do qual nossas atividades podem se harmonizar sem a intervenção coercitiva ou arbitrária da autoridade. Com efeito, um dos principais argumentos a favor da concorrência é que ela dispensa a necessidade de um controle social consciente. (HAYECK, F. 1977 p. 35)

Seguindo no mesmo espectro ideológico, Friedman (1988) aborda a responsabilidade econômica das corporações fundamentada na doutrina econômica clássica, em oposição às premissas da responsabilidade social corporativa. De acordo com Friedman (1988), a única responsabilidade social dos negócios é maximizar os lucros nas regras do jogo.

Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre como a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas. Trata –se de uma doutrina fundamentalmente subversiva. Se homens de negócios têm outra responsabilidade social que não a de obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderão eles saber qual seria ela? Podem eles decidirem que carga impor a si próprios e a seus acionistas para servir ao interesse social? É tolerável que funções públicas, como imposição de impostos, despesas e controle, sejam exercidas pelas pessoas que estão no momento dirigindo empresas particulares, escolhidas para estes postos por grupos estritamente privados? Se os homens de negócios são servidores civis e não empregados de seus acionistas, então numa democracia eles serão, cedo ou tarde, escolhidos pelas técnicas públicas de eleições e denominações...

Há um tópico da área da responsabilidade social que acho necessário mencionar, uma vez que afeta meus próprios interesses pessoais. Trata – se da afirmação de que os homens de negócios devem contribuir para obras de caridade e especialmente para universidades. As pessoas que defendem estes tipos de deduções em termos de contribuições das empresas e em nome da iniciativa privada, estão em última análise trabalhando contra seus próprios interesses. Uma das principais críticas levantadas à empresa moderna é a de envolver a separação da propriedade e do controle. A empresa teria se tornado uma instituição social que constitui uma lei

por si própria, com executivos irresponsáveis que não servem aos interesses dos acionistas. Essa acusação não é procedente. Mas a direção em que a política está se movendo agora, permitindo contribuições das empresas para propósitos de caridade e deduções do imposto de renda, constitui um passo rumo ao estabelecimento de um verdadeiro divórcio entre a propriedade e controle, rumo ao solapamento da natureza e das características básicas de nossa sociedade. Trata – se de um afastamento da sociedade individualista e um avanço para o Estado corporativo (FRIEDMAN, 1988 p. 120).

Apresentando uma outra estrutura de argumentação Elbing (2001) afirma que o homem de negócios não é simplesmente um homem econômico, as organizações não são somente organizações econômicas e os produtos não são somente resultantes de relações econômicas.

Assim as organizações além de sistemas econômicos são também sistemas sociais que atuam como produtores de relacionamentos sociais indicando que o modelo econômico clássico, a despeito de sua utilidade técnica, é inadequado em um contexto de valor real (ELBING, 2001 p. 82).

O afastamento das corporações da visão liberal clássica e das correntes monetaristas no pensamento econômico sobre como se relacionarem com a sociedade pode ser explicitado pela argumentação de Srour (1994). De acordo com o autor, a ética é uma relação social, uma relação de forças, dependente de padrões morais específicos sob condições históricas precisas em que atuam agentes coletivos que buscam construir a hegemonia de seus valores morais peculiares. Srour (1994) aponta que toda organização desenvolve suas atividades em um ambiente hostil, em que todos os agentes procuram satisfazer seus próprios interesses. Os valores hegemônicos nas coletividades com as quais as corporações interagem as pressionam a buscarem sintonia com esses valores, no sentido de preservarem a própria imagem resguardando a continuidade do negócio. Assim, agir eticamente significa para as organizações estar em conformidade com a moral socialmente predominante, porque as relações travadas entre empresa e contrapartes são relações de força, relações de poder (SROUR 1994).

Em outras palavras parece inescapável reconhecer que, ao lado da função econômica, as empresas desempenham uma função ética. Os empresários terão de admiti – lo, não por altruísmo nem por repentino insight democrático, mas pela imposição das relações de poder presentes. Agir eticamente, então converte – se em questão de bom senso e em estratégia de sobrevivência.

Cabe aqui ler o conceito de responsabilidade social como orientação para os outros, não por mera deliberação pessoal, mas como contingência dos interesses em jogo (SROUR 1994 p. 10).

Assim, a organização, ao valorizar a cidadania corporativa, demonstra a preocupação com as pressões de influenciadores externos nas relações de poder na sociedade. Conforme dito por Mintzberg (1983), as influências externas das normas sociais e das restrições formais mudam, modelam o comportamento das organizações. As normas sociais cobrem o padrão ético no qual as organizações operam, se constituem na atmosfera permanente das organizações. As restrições formais são imposições específicas ao comportamento das organizações que exigem maneiras específicas de atuação. No nosso estudo de caso, é importante nesse sentido, observar a importância conferida pela organização ao tema ambiental na política por ela desenvolvida sob a doutrina da responsabilidade social, intervenção específica resultante de relações históricas conflituosas com as comunidades no seu entorno sob esse aspecto. Em consequência, a mudança de comportamento por parte da organização, sentida com maior amplitude a partir da nova gestão, é antes de tudo resultado de mudanças sociais anteriores que impulsionaram a aceitação de novas normas que por sua vez tornaram comportamentos anteriores inaceitáveis socialmente. Inaceitáveis sob um ponto de vista macrossocial em que o discurso da ideologia liberal plena do negócio estritamente associado ao lucro se tornou contraproducente às exigências de diferenciação na economia capitalista competitiva, embora em sua plenitude sejam diferenciados de acordo com as diversas realidades históricas, culturais e político-sociais, nas quais os vários influenciadores do mundo da produção mantêm suas disputas nas relações de poder.

Como o próprio Mintzberg (1983) interpela, é importante compreender porque as grandes corporações são continuamente atacadas. Essencialmente, elas são percebidas como sistemas fechados de legitimidade questionável, com enorme poder político, econômico e social. Na realidade, o crescimento das corporações possibilitou, além do aumento de poder na coalizão interna uma intervenção mais qualificada em direção à dominação de um maior número de influenciadores externos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão de manutenção da estabilidade social pregada pela teoria funcionalista sob a ótica do poder na concepção hobbesiana sofre questionamentos bem fundamentados principalmente da teoria weberiana e da escola marxista. Entretanto, as duas escolas, situadas em paradigmas diferenciados na teoria sociológica, ao estabelecerem a contraposição à visão de relativo equilíbrio na sociedade, o fazem sob pressupostos diferenciados. A escola marxista, ao relacionar poder à dominação e conflito, associa a dominação na sociedade a um modelo dicotômico de classes de orientação puramente econômica sustentando a homogeneidade dessas classes a interesses materiais antagônicos. Sob a teoria weberiana, são derrubados os limites que condicionam a natureza dicotômica de classes ao domínio puramente econômico. As afirmativas da teoria weberiana de que o poder não está circunscrito ao domínio econômico, de que a expropriação do trabalho não está confinada na esfera industrial apenas, mas, sim, principalmente na separação do controle dos meios de administração e a ruptura com o postulado da necessária existência de contradição de classes possibilitam uma análise do poder envolvendo novas variáveis como coerção e restrição em decorrência de relações de autoridade.

Ao construírem uma concepção de relações de poder baseada no binômio dominação *versus* submissão em decorrência de processos de coerção e restrição, os teóricos weberianos radicais afirmam que os indivíduos nas organizações sociais estão envolvidos em relações de superioridade e subordinação. Assim, está bem fundamentada a posição de R. Dahrendorf de definição das organizações sociais como associações imperativamente coordenadas, cuja coesão interna longe de significar uma posição de equilíbrio estável é sim construída tendo como base a coerção proporcionada pela autoridade que gera a legitimação da dominação e sujeição.

Partindo da definição de R. Dahrendorf, as organizações produtivas, as empresas, podem ser consideradas associações imperativamente coordenadas. A coesão interna, necessária para a realização dos objetivos organizacionais, é realizada pelo gerenciamento que utiliza a autoridade investida nos cargos da estrutura organizacional e também mecanismos de influência de natureza informal. O processo de construção da coesão interna nas organizações é, assim, estritamente relacionado ao poder na medida em que as diferentes expectativas dos

diversos atores devem ser enquadradas em um relacionamento de dominação–subordinação. Esses atores, como influenciadores internos, utilizam mecanismos de influência baseados na experiência profissional ou na formação de alianças políticas informais quando destituídos da posição de autoridade formal configurando tensionamentos nas relações internas que extrapolam a mera definição das organizações como sistemas hierarquizados equilibrados da teoria funcionalista.

Para sustentar a visão das organizações como sistemas equilibrados, com uma fonte única de poder localizada no ápice, em que não aparecem influenciadores internos e externos, em que estão descartadas as configurações de poder, a promoção da coesão, a gestão, é demonstrada pela teoria organizacional funcionalista como um processo neutro, universal, baseado na técnica, politicamente amorfo, no qual os gerentes se diferenciam pelo domínio do conhecimento científico para a gestão de sistemas complexos. Deixam de ser gerentes os que *irracionalmente ou subjetivamente* desviam-se do receituário tecnocrático construído, experimentado, para a realização dos objetivos organizacionais. Nesse universo, a gestão de recursos humanos e a concepção de estratégia organizacional se transformam em *commodities* sob a retórica da técnica e da orientação para o lucro utilizando uma intensa formação ideológica organizacional. Na realidade, a representação gerencial, como uma atividade técnica, a santificação da prática gerencial, oculta que a gestão organizacional, é antes de tudo, uma prática social. Conseqüentemente, a concepção e a prática gerencial são oriundas de relações sociais de poder vinculadas a tradições históricas e culturais. As formas como se dão as mediações de interesses na sociedade, como os grupos conflitantes conduzem os processos de barganha nas situações de conflito, o grau de autonomia dos atores para a institucionalização dos conflitos, são determinantes para a definição do modo de participação desses atores nas relações de poder nas instituições. Portanto, as instituições sociais incorporam valores, tradições, que produzem identidades que são responsáveis pela construção de significados que dirigem a atuação dessas instituições no universo social. Como instituições sociais, as organizações produtivas mesmo tendo que se adaptarem ao ambiente de mercado, mantêm alguns valores essenciais, pressupostos básicos, construídos durante a trajetória de vida, onde tradição e modernidade não são mutuamente excludentes.

A conotação essencialmente técnica atribuída ao gerenciamento tem o objetivo de ocultar as intervenções pela manutenção do controle e domínio nas relações de poder nas organizações. Na coalizão interna das organizações, o grupo dirigente para a manutenção do

controle e garantia do domínio busca a promoção da coesão interna, valendo-se da pseudo-despolitização das relações, de instrumentos ideológicos e da autoridade resultante da estrutura organizacional formal ou como proposto no modelo de Mintzberg (1983), de sistemas de influência de autoridade e ideológico.

O modelo construído por Mintzberg (1983) para a discussão do poder nas organizações ao mesmo tempo em que pode ser dito como pertencente à teoria funcionalista, se distancia completamente dessa abordagem quando identifica o poder com influência, quando afirma explicitamente que qualquer centro de poder deveria ser considerado suspeito. A identificação da visão de Mintzberg (1983) com a teoria funcionalista se dá na formulação feita pelo autor do conceito de bases de poder, pilar de sustentação do modelo, como uma dependência constituída das organizações perante os indivíduos ou associação de indivíduos organizados, análise semelhante à dos teóricos estruturalistas que associam a distribuição de poder nas organizações ao controle de incertezas.

A abordagem de Mintzberg (1983) dos sistemas de influência de autoridade e ideológico como promotores da gestão da coesão interna e dos sistemas de influência de experiência e político, caracterizados como poder informal, como desestabilizadores das tentativas de manutenção da coesão, associada à visão do gerenciamento como prática social resultante de relações sociais de poder implica que as práticas de socialização interna e a política organizacional podem apresentar semelhanças superficiais entre as organizações, mas são essencialmente diferentes, ou, para utilizar uma expressão cunhada por Bendix (1996), *mantém as várias tradições divergentes*. Com isso as corporações vivenciam relacionamentos internos de poder, reproduzem valores nas relações externas de poder com influenciadores externos, desenvolvem modos de relacionamentos derivados da própria identidade construída.

A organização neste estudo de caso nasce como uma filial da corporação alemã MANNESMANNROEHREN-WERKE. Esta foi estruturada no seu período inicial de crescimento, no início do século passado, com um sistema dirigente bipolar em que se diferenciavam as funções de proprietários do negócio e de gestão operacional. Foi determinante na formação da corporação MANNESMANNROEHREN-WERKE a constituição de parcerias com agentes financeiros bem como com centros de excelência para a apropriação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos e gerenciais, traços marcantes do capitalismo cooperativo e do sistema inovativo alemão. No capitalismo cooperativo alemão, o lema era

competição no estrangeiro e cooperação em casa, conforme definição de Chandler (1997), o que significou princípios capitalistas liberais conjugados com medidas protecionistas para direção da competição interna buscando a manutenção do domínio na sociedade industrial pelas velhas elites imperiais.

O rígido sistema educacional alemão, de tradição prussiana, já no início do século XX, tinha estabelecido uma rede sofisticada para a formação e treinamento que demandavam conhecimentos científicos, técnicos especializados e nos setores ligados ao comércio. A preferência dos empreendedores por gerentes assalariados resultou de uma longa tradição de gerenciamento burocrático em que o serviço público no modelo prussiano era respeitado. Assim, a concepção gerencial dos dirigentes nas empresas, como as organizações desenvolveram os princípios para a promoção da coesão interna e os relacionamentos com os influenciadores externos, deve ser buscada em uma tradição de governo burocrático, controlado por uma oligarquia dirigente cujas tendências democráticas eram encaradas com desconfiança. Nesse contexto, o consenso só pode ser viabilizado sob fiança da tradição de soberania imperial prussiana, sendo inviolável o princípio de autoridade. Acrescente-se a isso o ambiente social, ideológico, no qual a gerência foi formada, não só na sociedade alemã mas em todo o continente europeu, no período do entreguerras marcado pelo discurso da saúde nacional onde a nação precisava de uma genética nacionalmente robusta garantindo assim ao Estado o poder de interferência na vida privada para a manutenção da higiene social. Por intermédio da intervenção na vida privada, profissionais liberais, gerentes, funcionários e administradores públicos apresentavam-se como profissionais da moderna gestão social. Como afirmado por Mazower (2001), todos acreditavam que as autoridades públicas eram capazes de criar uma sociedade melhor, o que fortaleceu a promoção da eugenia como concepção de política social. Sob a égide do Terceiro Reich, os gerentes das corporações alemãs trabalharam na construção do maior complexo militar-industrial da história europeia sob os pilares da ordem, hierarquia e disciplina, valores que foram consagrados em toda a sociedade.

A ruptura promovida na estrutura de poder na sociedade alemã pelos vitoriosos faz com que as corporações assumam uma regulação cooperativa entre o capital e o trabalho, um apêndice do novo processo de mediação na sociedade caracterizado pelo estado de bem-estar social manifestada pela implantação da política de codeterminação em 1951, quando acionistas e trabalhadores opinam em questões estratégicas na direção das empresas e

pactum o fortalecimento da representação das comissões de fábrica. Obviamente, as mudanças ocorridas na promoção da mediação envolvendo as relações de poder nas corporações alemãs são contextuais, resultantes de tradições de conflitos sociais que necessitavam ser reacomodadas, não havendo, entretanto, a ruptura com os valores da gestão burocrática, formalizada, sob forte valorização da hierarquia, em que o sistema de influência de autoridade exerce o papel principal na coesão interna. A concepção de gestão, os valores aprendidos, socializados é que acompanham os executivos expatriados no início do novo ciclo de expansão das multinacionais alemãs a partir da década de cinquenta no século passado.

A inauguração da MANNESMANN do Brasil, a organização, em 1954, fazia parte de uma estratégia mais ampla do getulismo de consolidação de uma base industrial nacional. A organização pode ser definida, a partir do modelo proposto por Mintzberg (1983), como **Instrumento** em uma relação de poder no qual o influenciador externo, a matriz alemã, exercia o pleno controle estratégico delegando à direção executiva, formada por gerentes expatriados, a gestão operacional. Sob essa configuração de poder em que a organização se consolidou no Brasil, o sistema de influência de autoridade foi predominante transformando a gestão interna em um **Sistema Fechado** em que a gerência intermediária era orientada a reprimir e manter o controle sobre a manifestação da política informal internamente. Os relatos de ex-profissionais, de lideranças populares, agentes políticos, que vivenciaram os conflitos na cidade industrial de Belo Horizonte durante o período da ditadura militar no País apontam uma estreita colaboração da direção da organização com os setores empresariais mais conservadores, referendando o controle do aparato repressivo do Estado. Nesse período, as relações conflituosas da organização com os influenciadores externos, a comunidade, principalmente em decorrência de questões referentes ao meio ambiente, permaneciam exclusivamente sob a demonstração de autoridade por parte da organização por meio de uma política de relações públicas não muito consubstanciada com relação à intervenção de cunho ideológico nas comunidades próximas à usina.

É interessante observar os conflitos trabalhistas na história da organização, que ocorreram periodicamente em espaços longos e com grande intensidade sob domínio do sistema de influência de autoridade, com posições cristalizadas em relações de barganha de natureza distributiva, nos quais é patente a ausência de qualquer tipo de cooperação entre as partes conflitantes o que leva à conclusão da ocorrência de um processo cíclico de construção, confronto, repressão, resistência e o início da construção de novo ciclo do movimento sindical

organizado. É notável, nas publicações oficiais da organização sobre o histórico da presença no Brasil em virtude das comemorações dos cinquenta anos, em 2004, já sob a nova parceria acionária, a ausência de qualquer referência aos grandes conflitos envolvendo a gerência e o mundo do trabalho organizado indicando o não reconhecimento, o desprezo de fatos marcantes na história da organização em que a direção e a gerência, foram co-participantes independentemente do juízo de valor.

Ainda, sob a gestão alemã, a introdução do programa de gestão da qualidade feito pela direção da organização não provocou nenhuma alteração substancial na configuração de poder permanecendo a promoção da coesão interna sob domínio do sistema de influência de autoridade. Mesmo que provocasse alguns pequenos questionamentos no âmbito da estrutura organizacional, a introdução da qualidade total seguiu o processo vigente de aplicação das técnicas de produção japonesas sob a ótica da transferibilidade com processos de adaptação realizada em todo o universo industrial do País em virtude da pressão da competitividade, uma resposta organizada à abertura de mercado sob a direção das associações empresariais e do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Assim, não implicou qualquer ruptura com o modelo de gestão do trabalho já consolidado internamente, contribuindo principalmente, para a otimização da padronização dos processos e a abertura de uma visão mais sistemática sobre a captura do conhecimento tácito no chão de fábrica.

É após a constituição da *joint-venture* entre a MANNESMANNROHREN WERKE e o grupo francês VALLOUREC que a nova direção da organização passa a interferir de forma decisiva para a alteração da configuração de poder em direção à outra do tipo **Missionária**. Nesse processo, vem ocorrendo a convivência dos sistemas de influência de autoridade e ideológico com este último adquirindo o destaque até então inexistente na história da organização. Apesar de ela permanecer sob controle da coalizão externa, representada pelo grupo VMB TUBES, o processo de formação da *joint-venture* exige mudanças significativas relacionadas a redefinições dos negócios bem como à reorientação nos relacionamentos com influenciadores externos e internos. Esse processo de redefinições implica a construção de uma nova identidade que se inicia pelo corpo gerencial e pelas responsabilidades desse na condução das políticas oficiais da organização e da própria representação de sua imagem. A transição na configuração de poder é, assim, antes de tudo, a exposição das debilidades do sistema de influência de autoridade em promover novos valores para a socialização e a manutenção da coesão interna, necessários às novas exigências do mercado. A manutenção de

uma política de recursos humanos por parte da organização centralizada mundialmente indica os desafios a serem vencidos nos processos de adaptação interna envolvendo a gestão da atração entre parceiros e o gerenciamento das relações de poder em um contexto de diferenças culturais.

No processo de contínua adaptação a organização vivencia uma arena política que, mesmo sob controle por parte da direção, é facilmente perceptível nas formações discursivas dos dois principais executivos que assumiram o comando após a formação da *joint venture*, os primeiros brasileiros em toda a sua história. É visível a dificuldade de quebra dos valores autocráticos construídos na gerência intermediária que levaram a uma coalizão interna burocrática em que as relações de poder sempre descaracterizaram o exercício da influência informal. Apesar de todo o investimento, existe a resistência surda nos castelos construídos anteriormente.

Mesmo o despontar do trabalho ideológico sistemático promovido pela direção da organização no cenário atual em nenhum momento procurou iniciar um rompimento com a verticalização que tem sido um traço marcante em sua história. Em relação aos influenciadores internos e externos, permanece a posição de total domínio da organização nas relações de poder. A reestruturação da área de recursos humanos foi realizada com o intuito de acompanhamento dos funcionários com uma total interferência na vida privada, objetivando ainda descaracterizar completamente o sentido de unidade funcional que se fazia representar por meio das entidades de classe. Nas relações internas de poder, a intervenção por parte da gerência da organização junto aos empregados individualmente tem-se mostrado muito mais efetiva nos processos de cooptação do que a intervenção anacrônica do sindicato com um discurso classista que permanece isolado no saudosismo e na rica história vivenciada pelo movimento operário na cidade industrial de Belo Horizonte. Entretanto é na relação com os influenciadores externos em que se localizam as maiores mudanças visando o marketing e a manutenção do domínio nas relações de poder utilizando a ideologia da responsabilidade social.

As relações conflituosas com as comunidades no passado quando a organização mantinha o domínio com base unicamente no sistema de influência de autoridade, baseado no poder de interferência no mercado, foram alteradas por intermédio de inúmeras parcerias assistenciais nas quais estão envolvidos gerentes, funcionários, lideranças comunitárias,

agrupamentos familiares, artistas, profissionais liberais, que compartilham de atividades comuns em uma relação de dominação ideologicamente desenvolvida. A responsabilidade social é utilizada como instrumento de dominação quando os atores sociais envolvidos não têm a capacidade de estabelecer um patamar de negociação com a organização. Fica assim bem demonstrada nas relações de poder da organização com influenciadores externos na sociedade a posição que Mintzberg (1983) define como *confiança*, no sentido de que a gerência incorpora a nobre obrigação de agir responsavelmente, promover o equilíbrio de objetivos sociais e econômicos. A participação passiva das comunidades mais do que demonstrar o domínio por parte da organização inviabiliza o que Mintzberg (1983) caracteriza como a necessidade de as organizações estarem sujeitas a uma multiplicidade de forças no sentido de contrabalançar a prerrogativa gerencial.

Vale a pena observar que as novas formas de relacionamento construídas pela direção da organização junto aos influenciadores externos e internos na quase totalidade dos relatos da pesquisa indicaram uma visão de democratização da organização, não havendo uma representação destacada de qualquer reflexão crítica envolvendo a associação entre a necessidade de mudança de comportamento da gerência, valendo-se novos métodos, e os objetivos de promoção de uma coesão interna mais efetiva e maior penetração junto aos influenciadores externos. Não necessariamente as mudanças ocorridas em função da gestão de um novo processo de identidade correspondem a novas concepções relativas às relações internas e externas de poder por parte da gerência.

A história da corporação MANNESMANNROREN WERKE, além de rica, permanece em boa parte obscura pelo contexto em que se desenrolou particularmente da década de trinta do século passado em diante. Isso aumenta o fascínio pela investigação científica no campo da ciência da administração sobre as relações internas de poder na organização localizada no Brasil, que foram e ainda são mediadas via políticas originárias na coalizão externa. Ao recusar a abertura para a realização deste trabalho de pesquisa, depois de sucessivos contatos efetuados, a direção da organização não deixou outra alternativa a não ser o contato *extra-oficial* com funcionários, gerentes, executivos. Depois de um bom andamento da pesquisa, alguns gerentes que se dispuseram inicialmente a colaborar com o trabalho de forma aberta, *no intuito de relatar também a abertura que vem sendo promovida na organização*, passaram a atuar na mesma direção quando novamente procurados pelo autor da pesquisa, aqui sintetizada pelo pronunciamento de um polido e experiente gerente da organização.

“Infelizmente por questões éticas não posso mais te atender. Somente com autorização da empresa, principalmente depois deste esforço de humanização que a empresa está realizando depois dos cinquenta anos de ditadura interna!” (Gerente)

Finalmente, a partir da resposta ao problema do estudo de caso: como se manifestam os sistemas de influência e o poder na organização envolvendo os gerentes, a gerência – trabalhadores e a organização – comunidade, é importante uma avaliação dos pontos fortes e fracos da pesquisa. Embora reconhecendo a importância da delimitação estabelecida pelos paradigmas nas ciências sociais, um ponto a ser refletido sobre este estudo acerca do poder nas organizações para a ciência da administração é não estar referenciado em uma abordagem de análise do fenômeno do poder como feita pela teoria funcionalista baseada estritamente na ótica gerencial, bem como não estar fundamentado em pressupostos teóricos no amplo espectro da teoria crítica das organizações, localizados, principalmente, no universo do paradigma humanista radical. A referência teórica na construção do trabalho parte da teoria weberiana particularmente no que diz respeito à ruptura com o postulado da dominação nas relações de poder estar associada essencialmente ao modo de produção, ressaltando aqui a visão de teóricos weberianos radicais que relacionam dominação nas relações de poder como inerentes às organizações sociais, em decorrência às organizações produtivas independentemente de qual modo de produção. Em adição, por meio do modelo formulado por Mintzberg (1983), foi possível obter na teoria funcionalista uma abordagem das relações de poder associada à influência, o que permite compreender, no universo organizacional o poder como um jogo no qual os diversos jogadores compõem um autêntico cenário em que se desenrola a política organizacional. Entretanto, uma importante debilidade na análise feita pelo autor é a consideração que a predominância do sistema de influência ideológico nas organizações conduz a uma distribuição mais igualitária de poder na coalizão interna. Em uma configuração de poder, cujo sistema de influência ideológico predomina, não resulta necessariamente em ausência de politização interna em decorrência da sobreposição entre os poderes formal e informal como proposto pelo autor.

O ponto fraco deste trabalho de pesquisa, sem dúvida, foi a impossibilidade do acesso oficial ao corpo dirigente, aos funcionários e a totalidade dos documentos que reproduzem a história da organização. Tal carência foi em parte contrabalançada pela metodologia na utilização da análise do discurso, o que possibilitou identificar, por intermédio das

enunciações, formações discursivas, as estratégias de persuasão, as formas de sedução, mas principalmente a evolução que a gerência da organização tem promovido no sentido da formação de novas estratégias discursivas para ocultar e controlar os tensionamentos internos e externos. Isso, sem dúvida, lança um desafio de continuidade da pesquisa em direção a um maior aprofundamento de como a atual arena política interna se desdobrará, no sentido da construção de uma nova identidade gerencial, bem como nesse novo contexto quais os espaços que serão ocupados pelos diferentes sistemas de influência no universo organizacional, tanto na busca da promoção da coesão interna e na reprodução da dominação sobre uma parcela dos influenciadores externos, as comunidades, quanto na subversão informal promovida por influenciadores internos tentando manter posições previamente consolidadas.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M; WILLMOTT, H; *Making sense of management* London, Sagepublishers, 1996, 239p
- ALVESSON, M; Questioning Rationality and Ideology: on Critical Organization Theory, *Studies of Man & Organization* Vol. XIV/1 ps 61 – 79, 1984
- ALVESSON, M; WILLMOTT, H; Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies* 39 : 5, July, ps 619 – 644 , 2002
- ANTUNES, L.E.M; *Os equívocos da excelência*, Petrópolis, Vozes, 1996, 357p.
- ARGYRIS, C; *Executive leadership*, New York, Harper &Brothers, ps 1 – 93, 1953, 137 p
- ARGYRIS, C; Personality and Organization Theory Revisited, *Administrative Science Quarterly* Junho/ vol. 18/2, ps. 141 – 168, 1973
- ASSAEL, H; Construtive Role of Interorganizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969
- BACHARACH, S; LAWLER, E; *Power and Politics in Organizations*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1981, 241 p.
- BAIN, T; German Codetermination and Employment Adjustments in the Steel and Auto Industries, *Columbia Journal of World Business*, ps 40 – 47, Summer/1983
- BAKHTIN, M; *Marxismo e Filosofia da Linguagem*, São Paulo, Hucitec, 2004, 196p.
- BARBALET, J; Power and Resistance, *British Journal of Sociology* , Vol. XXXVI/4, 1985

- **BARNEY, J;** *Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of Management Review* Vol 11/3, p. 656 – 665, 1986
- **BENDIX, R;** *Trabajo y autoridad en la industria*, Eudeba Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires, 1966, 485ps.
- **BENDIX, R;** *Construção Nacional e Cidadania*, EDUSP, São Paulo, 1996, 401 p.
- **BERGMANN, A . E;** *Industrial Democracy in Germany – The Battle of Power*, *Journal of General Management*, Summer , ps 20 – 29, 1975
- **BOWDITCH, L. J; BUONO, F. A.;** *Elementos de Comportamento Organizacional*, Ed. Pioneira, São Paulo ,1992, 305 p.
- **BOURDIEU, P;** *O poder simbólico*, Rio de Janeiro Bertrand Brasil, p s. 1 – 58, 1989, 313 p
- **BRADAC, J; NG HUNG S;** *Power in Language*, London, Sagepublishers, 1993, 227p.
- **BRANDÃO, N. H;** *Introdução a Análise do Discurso*. Campinas Ed. UNICAMP ps 9 – 37, 2002, 93p.
- **BRAVERMAN, H;** *Trabalho e Capital Monopolista*, Rio de Janeiro LTC 1987, 359 p
- **BRESCIANI, L;** *Da Resistência à Contratação*, CNI, SESI, São Paulo, 1994, 263ps
- **BRYMAN, A;** *Liderança nas Organizações*, In: **CLEGG, S. HARDY, C;** *Handbook de Estudos Organizacionais*, São Paulo, Ed. Atlas, 2004, vol. 3
- **BURRELL, G; MORGAN, G;** *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* ,Vermont Ashgate Publishing ,1994 ,388p.
- **BURRELL, G;** *Modernism, post modernism and organizational analysis 2; the contribution of Michel Foucault*. *Organization Studies* 9/2, ps 221 - 235, 1988

- BURRELL, G; Twentieth Century Quadrilles. *Studies of Management & Organization* vol. 32/2, ps. 25 – 50, Summer 2002
- BURRELL, G; Modernism, Post modernism and Organizational Analysis 4: the contribution of Jurgen Habermas. *Organization Studies* 15/1, ps 1 – 18, 1994
- BURRELL, G; COOPER, R; Modernism, post modernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies* 9/11, ps 91 - 112 1988
- CARRIERI, A. *O fim do mundo Telemig; transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações – Metodologia de Pesquisa - Tese de Doutorado, 2001,CEPEAD/ UFMG, Belo Horizonte, 2001*
- CARRIERI, A; *A Transformação das Identidades em uma Empresa de Telecomunicações Antes e Depois de sua Privatização: um Estudo de Metáforas, Salvador, Revista O&S, n. 23 v. 9, ps 13 – 33 , 2002*
- CARRIERI, A; *O Humor como Estratégia Discursiva de Resistência: As Charges do SINTEL – MG, Revista Organização e Sociedade, Salvador, v. 11, n. 30, os 29 – 48 , UFBA ,Maio/Agosto/2004*
- CARVALHO NETO, M. A; *A Negociação Coletiva como expressão das Relações de Trabalho. Estudo do Caso Brasileiro de 1992 – 1998 – Tese de Doutorado, Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG ,1999*
- CASTELLS, M; *A Sociedade em Rede, São Paulo, vol.I, Ed. Paz e Terra, 1999, 615p.*
- CASTELLS, M; *O Poder da Identidade, São Paulo, vol. II, Ed. Paz e Terra, 1999, 530 ps*
- CHANDLER, A; AMATORI, F; HIKINO, T; *Big Business and The Wealth of Nations, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, 575 p.*
- CHANDLER, A; *Scale and Scope – The dynamics of industrial capitalism, Boston Harvard University Press ps 3 – 145; 393 – 427; 456 – 502, 1994, 760 ps*

- CHANLAT, F, J; *Ciências Sociais e Management. Reconciliando o econômico e o social*, São Paulo, Atlas, 2000 ,97 p
- CHENEY, G; CHRISTENSEN, L; **Organizational Identity**, In: JABLIN, F; PUTNAM, L; *The New Handbook of Organizational Communication*, London, Sage, ps 231 – 269, 2001
- CHESNAYS, F; *A mundialização do capital*, São Paulo, Xamã, 1996, 335p.
- COLLINSON, D; **Strategies of Resistance: Power, Knowledge and Subjectivity in the workplace** In: *Resistance & Power in organizations* , New York ps 1 – 25, Routledge 1994
- CLEGG, S; **Power Relations and the Constitution of the Resistant Subject** In : *Resistance and Power in Organizations*, New York , Routledge , ps 275 – 325, 1994 p
- CLEGG, S; *Frameworks of Power*, London, Sage, 1989 ,295p
- CLEGG, S; DUNKERLEY, D; *Organization, Class and Control*. London ,Routledge , ps 71 – 212, 433 – 482, 1980, 604 p
- CLEGG, S; **Radical Revisions; Power, Discipline and Organizations** ,*Organization Studies* 10/1, ps 97 – 115, 1989
- CLEGG, S; **The Language of Power and the Power of Language**, *Organization Studies* 8/1, ps 61 – 70, 1987
- CLEGG, S; **Post Modern Management?** *Journal of Organizational Change Management* vol. 5/2, ps 31 – 49, 1992
- CLEGG, S; **Revising the Boundaries Management Education and Learning in a Postpositivist World**. *Academy of Management Learning and Education*, vol 2/1, ps 85 – 98, 2003

- CLEGG, S; Hardy, C; Relativity without relativism; reflexivity in Post paradigm, organization studies. *British Journal of management*, vol. 8 London , s5 – s17, Junho/1997
- CLEGG, S; HARDY, C; Alguns ousam chama-lo poder, In: *Handbook de Estudos Organizacionais*, São Paulo, Ed. Atlas, p. 260 – 289, 2001
- CORWIN, R; Patterns of Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969
- CROZIER, M; *O Fenômeno Burocrático*,. Brasília, Ed. UNB, 1981 450 p.
- CROZIER, M; *A Sociedade Bloqueada* ,Brasília Ed. UNB, p 15 – 102, 1983 ,198 p
- CROZIER, M; FRIEDBERG, E; *El actor y el sistema*, México Alianza Editorial ,1990, 367 p
- CYERT, R;MARCH, J; *A Behavioral Theory of the Firm*; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1963
- DAMMANN, J; The future of Codetermination after Centros; will german corporate law move closer to the US model? *Fordham Journal of Corporate and Financial Law*, vol. VIII p 607 – 686, 1996
- DAHRENDORF, R *As classes e seus conflitos na sociedade industrial*, Brasília, Ed. UNB, 1982 ,296 p
- DAHRENDORF, R. *Sociedade e Liberdade* ,Brasília Ed. UNB, 1981, 271 p.
- DAUDI, P; *Power in the organization.*, New York , Basil Blackwell p s159 – 267, 1986, 323 ps
- DEETZ, S; Critical Cultural Research; New sensibilities and old realities, *Journal of Management*, vol. 11/2, p 121 – 136, 1985

- DEETZ, S; Conceptual Foundations, In: *The New Handbook of Organizational Communication*, Jablin, F; Putnam, L; Sage Publications, London, ps. 3 – 46, 2001
- DEETZ, S; KERSTEN, A; Critical Models of Interpretative Research, *Communication and Organization*, Sage, California, p. 147 – 171, 1983
- DENISON, D; What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate?, *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 3, ps 619 – 654, 1996
- DIAS, D; O saber fazer comunicativo, In: *Teoria e práticas discursivas*, Belo Horizonte, FALE/UFMG, 1998, 319p
- DOPSON,S; NEUMANN, J; Uncertainty, Contrariness and The Double Bind: Middle Managers Reactions to Changing Contracts, *British Journal of Management*, London, v. 9 p. S53 – S70, 1998
- DUARTE JÚNIOR F. J; *O Que é Realidade*, Ed. Brasiliense, 1984, 104ps.
- DRUCKER, P; *O melhor de Peter Drucker* , Nobel São Paulo , p s 15 – 171, 2001, 569 p
- DUKERT, J; The labor Director in Germany, *Labor law Journal* p 330 – 338, May/1957
- DUNLOP, J; *Industrial Relations Systems*, Harvard Business School Press, 1993 323 p.
- DURKHEIM, E; *Da divisão do trabalho social; as regras do método sociológico*, Ed. Abril Cultural, São Paulo 1978
- ELBING, O. ,A ; The value Issue of Business: The responsibility of the Businessman, *Academy of Management Journal*, p s 79 – 89. March/2001
- ETZIONI, A; *From Empire to Community*, Palgrave Macmillan, New York, 2004, 258p

- **ETZIONI, A;** *Análise comparativa de organizações complexas*, São Paulo, Zahar, 1974, 369 p.
- **FAIRCLOUGH, N;** *Critical Discourse Analysis; the critical study of language*, Longman, London, 1995
- **FAIRCLOUGH, N;** *Discurso e Mudança Social*, Brasília, Ed. UNB, 2001, 316p.
- **FARIA, H. J;** *Economia Política do Poder*, vol.1, Fundamentos, Curitiba, Ed. Juruá, 2004, 201p
- **FARIA, H. J;** *Economia Política do Poder*, vol. 2, Uma crítica da teoria geral da administração, Curitiba, Ed. Juruá, 2004, 249p
- **FARIA, H. J;** *Economia Política do Poder*, vol. 3, As práticas do controle nas organizações, Curitiba, Ed. Juruá, 2004, 191p
- **FERGUSON, L;** How social science research can help management? *California Management Review*, p s 3 – 10, Summer/1966
- **FERNANDES, F;** *Fundamentos Empíricos da Explicação Sociológica*, São Paulo, Queroz/EDUSP, 1973
- **FINEMAN, S;** A Emoção e o Processo de Organizar, in :Handbook de Estudos Organizacionais, v.2, CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W; São Paulo, Atlas, 2001
- **FIORIN, J. L;** *Elementos de Análise do Discurso*, São Paulo, Contexto, 1998
- **FLEURY, M; FISCHER, M;** *Cultura e poder nas organizações*, São Paulo, Atlas, p s 29 – 107, 1989, 169 p.
- **FLEURY, A;** *Organização do Trabalho na Indústria: recolocando a questão dos anos 80.* In: *Fischer, R; Fleury, M; Processos e Relações de Trabalho no Brasil*, São Paulo, Atlas, 1985
- **FOUCAULT, M;** *Microfísica do Poder*, São Paulo, Graal, 2003, 277 p

- FOUCAULT, M; *Em defesa da sociedade*, São Paulo, Martins Fontes, p s, 3 – 27 , 285 – 316, 2002, 379 p.
- FOUCAULT, M; *Vigiar e Punir*, Petrópolis, Vozes , 2003 , 243 p
- FRANÇA, J; *Manual para Normalização* , Ed. UFMG Belo Horizonte 2003, 206 p
- FRIEDMAN, M; *Capitalismo e Liberdade*, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1988, 185 p.
- FURSTEMBERG, F; *Employment Relations in Germany*, In: *International & Comparative Employment Relations*, London, Sage Publishers, p s 201 – 223 , 2003
- GALBRAITH, K; *Anatomia do Poder* , São Paulo, Ed. Pioneira, p s 1 – 69 , 1989 , 205 p.
- GARSON, G. D.; *The Codetermination Model of Workers Participation: Where is it leading?* *Sloan Management Review*, p s 63 – 78, 1977
- GIBBONS, P; BRADAC, J; BUSCH, J; *The Role of Language in Negotiations; Threats and Promises* In: *Communication and Negotiation*, Putnam, L; Rolof, M; London, Sage, p156 – 175, 1992
- GIDDENS,A; *The Class Structure of the Advanced Societies*, London, 1986, 366p.
- GILMAN, G; *The ethical dimension in american management* *California Management Review* , p s 45 – 52, Fall/, 1964
- GREGORY, L. K; *Native – View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 28, p 359 – 376 ,1983
- HAYEK, F; *O Caminho da Servidão*, Ed. Globo, Porto Alegre, 1977, 234 p.
- HARDT, M; NEGRI, A; *Império*, São Paulo, Ed. Record, 2002, 495p.

- **HARDY, C**; The nature of unobtrusive power, *Journal of Management Studies* 22/4 July, p s 385 – 399, 1985
- **HARDY,C** ; Researching Organizational Discourse, *Int. Studies of Mgt & Org.*, vol. 31, n.3, p s 25 – 47, Fall 2001
- **HARDY, C**; **CLEGG, S**; Some Dare call it Power In: *Handbook of Organizational Studies* , London Sage, p s 622 – 641 , 1996
- **HARDY, C**;**LAWRENCE,T**; **PHILIPS, N**; Discourse and Institutions, *Academy of Management Review*, vol. 29, N. 4, p s 635 – 652, 2004
- **HASSARD, J**; *The Theory and Philosophy of Organizations*, London, Routledge, 1990
- **HERNANDEZ, I**; *Memória Operária*, Ed. Maza , Belo Horizonte, 2004, 246 ps
- **HERSEY, P**; **BLANCHARD, K**, *Psicologia para administradores*, São Paulo, EPU, 1982, 428p.
- **HICKSON, J**; **HININGS, R**; **LEE, C**; A Strategic Contingencies – Theory Intraorganizational Power . *Administrative Science Quarterly* , p s 216 – 229, 1971
- **HOBBS, T**; *Leviatã*, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1979, 419p.
- **HUMPHREY, J**; Perspectivas do sindicalismo no local de trabalho no Brasil e na Inglaterra. In: Soares, R; *Gestão da empresa, automação e competitividade*. IPEA/PLAN, Brasília, 1990
- **JABLON, F**; Organizational Entry, Assimilation and Disengagement/Exit, In: *The New handbook of Organizational Communication*, London, Sage, p 732 – 818 , 2001
- **KNIGHTS, D**; **ROBERTS, J**; The power of organization or the organization power? *Organization Studies* 3/1, p s 47 – 63, 1982

- **KNIGHTS, D; WILLMOTT, H; *Labour Process theory* , London Macmillan Press , p s 1 – 46, 297 – 335, 1990 , 379 p**
- **KNIGHTS, D; WILLMOTT, H; *Job Redesign*, Vermont Gower Publishers ,1985 ,232 p**
- **KNUDSEN,C; FOSS, N; *Towards a competence theory of the firm* New York, Routledge, p s 1 – 13, 39 – 54, 1996, 201p**
- **KUHN, T; *A estrutura das revoluções científicas*, São Paulo, Ed. Perspectiva, 1978 , 254 p**
- **LEITE,M; Reestruturação Produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: *O Mundo do Trabalho*, MTB/PNUD, Scritta, São Paulo, 1994**
- **LEVITT, T; The Danger of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, p s 41 – 50, Set/ Out/ 1958**
- **LOCKE,R; KOCHAN, T; PIORE, M; *Employment Relations in a Changing World Economy* MIT PRESS Cambridge 1995 395 p.**
- **LUKES, S; *O poder: uma visão radical* , Ed. UNB Brasilia 1980**
- **LUYTJES,J; MASSIE,J ; *Management in an International Context*, New York, Harper & Row Publishers, 1972, 385 p.**
- **MACHADO, L. I; *Analisando Discursos*, Belo Horizonte,Núcleo de pesquisa FALE/UFMG, 1995**
- **MAINGUENAU, D; *Novas tendências em Análise do Discurso* Ed. Unicamp Campinas, p s 9 – 52, 1997, 197 p**
- **MALONE, B. P.; Humor: A Double – Edged Tool for Today’s Managers?, *Academy of Management Review*, vol. 5 n. 3, ps 357 – 360, 2001**
- **MANNHEIM, K; *Ideologia e Utopia*, Rio de Janeiro, Guanabara, 1986**

- **MARGLIN, S; SCHOR, J; *The Golden Age of Capitalism*, New York, Clarendon Press Oxford, New York, 1990 , 324 p.**
- **MARSHALL, T ; ROSSMANN, P; *Designing qualitative research*, Newbury Park, CA, Sage, 1995**
- **MARTIN, J; *Cultures in organizations: three perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992, 226p**
- **MATTOSO, J; O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados, In: *O Mundo do Trabalho, Crise e Mudança no Final do Século*, MTb/PNUD, SCRITTA, p s 521 – 562, São Paulo, 1994**
- **MAZOWER, M; *Continente Sombrio, A Europa no Século XX*, São Paulo, Companhia das Letras, 2001, 465 p.**
- **MAYO, E; *The Humans Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, 1960, 184p**
- **MELO, L. C. M; Processos de participação como meios não institucionalizados de regulação de conflitos; Rio de Janeiro, *Revista Administração de Empresas* 24(4), p s 11 – 18, 1984**
- **MINTZBERG, H; The Organization as Political Arena, *Journal of Management Studies*, 22/2 , p s 133 – 154, 1985**
- **MINTZBERG, H; Power and organization life cycles, *Academy of Management Review* vol. 9/2 p 207 – 224, 1984**
- **MINTZBERG, H; *Power in and Around Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1983, 700ps.**
- **MORGAN, G; *Imagens da organização*, São Paulo , Atlas, 1996 417 p**
- **MORGENTHAU, H; *A Política entre as nações*, Brasília, PRI/UNB, 2003, 1042 p.**

- MULDER, M; Power Equalization through participation? *Administrative Science Quarterly*, ps. 31 – 38, 1971
- MULLER, M; Human Resource Management Under Institucional Constraints; the case of Germany. *British Academy of Managent* vol. 10, p. s31 – s44, 1999
- MUMBY, D; Power and Politics, In : *The New Handbook of Organizational Communication*, ps.585 – 623, London, Sage, 2001
- OHMAE,K; *O poder da Tríade*, São Paulo, Pioneira, 1989, 205ps.
- PAGÉS, M; *O poder nas organizações* São Paulo, Atlas, 1986, 223p
- PARSONS, T; *Economy and Society: a study in the integration of economic and social theory*, New York, Free Press, 1965, 322p.
- PARSONS, T; *A sociologia americana: perspectivas, problemas, métodos*, São Paulo, Cultrix, 1970, 383p.
- PFEFFER, J; Understanding Power in Organizations, *California Management Review*, p 29 – 47, Winter /1992
- PFEFFER, J; Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment, *Administrative Science Quarterly*, p 218 – 228, 1972
- PHILLIPS, N; BROWN, J; Analyzing Communication in and Around Organizations: a Critical Hermeneutic Approach, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, ps 1547 – 1576, 1993
- PHILLIPS,N; LAWRENCE, T; HARDY, C; Discourse and Institutions, *Academy of Management Review*, vol. 29, n. 4, p. 635 – 652, 2004
- POULANTZAS, N; *O Estado, o Poder, o Socialismo*, Rio de Janeiro, Graal, 1990 , 307 p

- PRESTON, L; *Corporation and Society: the search for a paradigm*, New York, *Journal of Economic Literature*, p s 435 – 453, 1975
- PUTNAM ,L; PHILILIPS, N; CHAPMAM, P; *Metáforas da Comunicação e da Organização*, In: *Handbook de Estudos Organizacionais*, v. 3, São Paulo, Atlas, p s 77 – 125, 1997
- REED, M; *Sociologia da Gestão* ,Oeiras , Celta 1997, 167p
- RANSON, S; HININGS, B; *The structuring of organizational structures*, *Administrative Science Quarterly* Março, Vol. 25 p 1 – 16, 1980
- RILEY, P; *A Structuracionist Account of Political Culture*, *Administrative Science Quarterly*, 28, ps 414 – 437, 1983
- SALERNO, M; *Produção, Trabalho e Participação*. In: Fleury e Fischer (orgs), *Processo e Relações de Trabalho no Brasil*, São Paulo, Atlas, 1985
- SCOTT, B; *The Industrial State: old myths and new realities*, *Harvard Business Review*, p s 133 – 148, March, April , 1973
- SCULLION, H ; EDWARDS, P. K.; *The Social Organization of Industrial Conflict* Blackwell Oxford, 1982 ,314 p.
- SEGNINI, P; *Sobre a identidade do Poder nas relações de trabalho* In: *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, ps 89 – 112, 1989
- SETHI, P. S; *Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework*, Berkeley, *California Management Review*, v. XIII, n. 3, ps 58 – 64, 1975
- SIMON, H; *Comportamento Administrativo*, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1965, 311p.
- SROUR, R; *Ética Empresarial sem Moralismo*, São Paulo, *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, Jul/Set/ , p s 2 – 22 , 1994

- STARLING, M. H; *Os Senhores das Gerais, Os Novos Inconfidentes e o Golpe Militar de 1964*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1986, 375p.
- STENGELHOFEN, T; WACHTER H; Human Resource Management in a Unifield Germany; *Employee Relations*, 14 n. 4 , p s 21 – 37, 1992
- STOHL, C; Globalizing Organizational Communication, In: *The New Handbook of Organizational Communication*, London, Sage, p 323 – 375, 2001
- THIMM, A; How far should german codetermination go / Challenge July/August p 13 – 22, 2000
- UPCHURCH, M; The crisis of labour relations in Germany . *Capital & Class* 70 ps- 65 – 91, 2000
- VAN TULDER, R; RUIGROK, W; *The Ideology of Interdependence*, Erasmus Universiteit Rotterdam, 1994
- VERSIANI, A; *Espelho, espelho meu, diga – me: quem sou eu? Identidade Gerencial em Joint Venture*, Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG – Dissertação de Mestrado, 1995, 207p.
- WEISS, R; MILLER, L; The Concept of Ideology, In: Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social psychology of Beliefs?; *Academy of Management Review*, 12, 1, p. 104 – 116, 1987
- WALTON, E. R. DUTTON M.J. The Management of Interdepartment Conflict: a model and review, *Administrative Science Quarterly* p 73 – 84, 1969
- WARNER, W; HAVENS, E; Goal Displacement of Organizational Goals, *Administrative Science Quarterly*, p. 539 – 555, 1968
- WARREN, D; The effects of power bases and peer groups on conformity in formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969
- WATSON, T; Group ideologies and organizational change *Journal of Management Studies* 19/3, p 259 – 275, 1982

- **WATSON, T; Management Flavours of The Month International, *Journal of Human Resource Management*, 5 (4) p. 889 – 905, 1994**
- **WEBER, M; *Economia y Sociedad*, Mexico, Fondo de Cultura Economica p 5 – 43; 171 – 189, 1980**
- **WEVER, K; *Negotiating competitiveness*, Boston Harvard Business School Press, 1995, 229 p**
- **WIGHT, M; *A Política do Poder*, Brasília, Ed. UNB/IPRI, 2002, 329p.**
- **WILLMOTT, H; Images and Ideals of Managerial Work: A critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts, *Journal of Management Studies*, 21 (3), p 349 – 368, 1984**
- **WILLMOTT, H; Strength is ignorance: slavery is freedom: managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies* 30/4 p 515 – 552, 1993**
- **WILLMOTT,H; Studying Managerial Work; a Critique and a proposal, *Journal of Management Studies* 24, 3 , p. 249 – 270, 1987**
- **WILLMOTT, H; Management as Science? Methodologies of Change Management in Critical Perspective, Working Paper, *Manchester School of Management*, 1995**
- **WHITTINGTON, R. Putting Giddens in Action; Social Systems and Managerial Agency, *Journal of Management Studies* 29/6 1992**
- **WOLF, W; Precepts for managers – Interviews with Chester Barnard ,*California Management Review* Fall, ps 89 – 94, 1963**
- **YIN, R; *Estudo de caso, planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman, 2001 , 201 p**
- **ZALD, M. The Power and Functions of Boards of Directors: a Theoretical Synthesis; Chicago, *American Journal of Sociology*, vol. 75/1, p. 97 – 111, 1969**

- **ZALD, M; BERGER, M. A; Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements, *American Journal of Sociology*, p. 823 – 861, 1978**

APÊNDICE A

Roteiro Básico de Pesquisa

✓ **Identificar o papel da alta direção da organização: Qual a composição da alta direção? Quais influenciadores externos ela representa? Qual a participação da alta direção na gestão organizacional? Como a alta direção se relaciona com a direção executiva, o CEO? Quais mudanças significativas ocorreram na alta direção a partir da nova parceria acionária?**

✓ **A alta direção exerce papel de controle, representação de influenciadores externos ou aconselhamento a direção executiva? Qual o seu papel em momentos de crises ou transições?**

✓ **Como é escolhida a direção executiva e particularmente o CEO? Houve alteração a partir da entrada do novo parceiro estratégico?**

✓ **Como a direção executiva trabalha os sistemas de influência, autoridade e ideológico na organização? Como o CEO atua como agente influenciador?**

✓ **Como é operacionalizado na organização o sistema de autoridade, controle pessoal hierárquico e padronização dos processos de trabalho?**

✓ **Como a organização trabalha o sistema ideológico? É difundido o sentido de missão organizacional? Como é realizado o processo interno de socialização de valores, para os funcionários e para os trainees? Como a organização mensura o clima organizacional? A organização consegue produzir uma visão aparentemente uniforme?**

✓ Como os gerentes intermediários exercem o papel de influenciadores internos? Como é formado o corpo gerencial? Que diretrizes compõem a política de formação gerencial? Qual o principal sistema de influência utilizado pela gerencia intermediária? Como a gerencia intermediária usa o sistema de experiência na organização?

✓ Quais os principais fatores que impulsionam o sistema de influência político na organização? Como a gerencia utiliza o sistema de influência político? É possível detectar conflitos inter – departamentais? Como a organização interfere nestes conflitos?

✓ Os funcionários se organizam para exercer influência através do sistema de influência político na organização? Existem diferenças na forma de organizar entre os funcionários qualificados e os menos qualificados?

✓ A alta administração reconhece a existência de grupos de conflitos com interesses diversos na organização? É possível tratar de organização de grupos de conflitos e regulação de conflitos internamente?

✓ Como a organização promove a mediação de conflitos internos? É possível identificar sistemas de mediação diferenciados de natureza econômica, política, ideológica e psicológica? Existiram alterações após a entrada do novo parceiro estratégico?

✓ Identificar as práticas de resistência na empresa observando indicadores de *turn over*, absentéismo, dificuldades no compartilhamento de conhecimento explícito nos processos de trabalho.

✓ Em relação a remuneração, cotidiano de trabalho, manifestação de autoridade através da hierarquia organizacional, é possível apontar mudanças importantes depois da entrada do novo parceiro estratégico?

Anexo A

Anexo B

(.....) Passamos os últimos anos comprando novas máquinas, equipamentos e computadores, mas nos esquecemos de modernizar também os homens que os utilizam. O resultado desse esquecimento vimos na pesquisa de clima da Hay: As questões relacionadas a credibilidade da empresa, ao orgulho de a ela pertencer, ao comprometimento organizacional e ao nível de motivação dos empregados apresentam índices abaixo dos de mercado em todas as unidades.

(.....) Convido a todos para que hoje assumamos o compromisso com o fim de uma gestão doentia, que vive do cultivo da própria imagem, de uma valorização inútil do próprio ego e de sua posição no organograma da empresa, de uma vaidade desmedida, da prática de jogar sobre outrem, seja ele um nosso colega brasileiro, francês, alemão, mexicano ou de qualquer outra nacionalidade, a causa das nossas dificuldades.

(.....) Vamos por um fim à rivalidade entre unidades de negócio, entre departamentos e setores de nossa empresa, rivalidade que alimenta a desconfiança e extermina o convívio humano. Vamos por um fim a uma gestão incapaz de se autocriticar, reduzida a uma eterna procura de culpados e por isso impedida de conceber uma relação sincera e desinteressada.

(.....) Convido – os para uma nova e corajosa caminhada: convido – os para um mutirão, que será o balizador para a construção de uma empresa moderna em cujo interior encontremos um ambiente estimulante ao trabalho cooperativo e alegre, centrado em pessoas conscientes, livres, independentes e soberanas.

(.....) O nosso sucesso depende essencialmente de nossa capacidade de formar e desenvolver pessoas, com competências fundadas na percepção da realidade, em que a V & M do Brasil está inserida.

(.....) O nosso Código de Ética vem nos ajudar a bem enxergar o sentido e a amplitude dos valores básicos da Dignidade, da Liberdade, da Integridade, da Lealdade e da Justiça motivando a nossa vontade no sentido de comprometer – se com a sua realização, através de ações e decisões dentro e fora de nossa empresa.

(.....) Estou muito orgulhoso e feliz por termos sido capazes de oferecer a nós mesmos esse presente de natal. Ele vai nos guiar na nova caminhada que iniciamos hoje. Leiam – no todos os dias, sozinhos, com as suas famílias e sobretudo junto com seus colegas de trabalho. Eu garanto que a cada leitura vocês vão descobrir algo de novo.

Anexo C

Anexo D

Para concluir o nosso trabalho eu gostaria de ressaltar a importância que a lucratividade representa para a geração de riqueza em nossa empresa. Nos últimos quatro anos geramos cerca de 950 milhões de Reais de lucros antes das depreciações, despesas financeiras e imposto de renda. Isso nos permitiu executar um programa de investimentos que consumiu 246 milhões de Reais e de lançar as bases da expansão da capacidade de produção que consumirá a partir de 2004 um total de 150 milhões de Reais em inversões. Da mesma forma foi a lucratividade que nos deu os meios para promover uma acentuada recuperação dos salários dos nossos funcionários. Foi também o lucro que nos permitiu distribuir até agora 164 milhões de Reais em dividendos aos acionistas e a propor pagamento de dividendos da mesma ordem de grandeza no próximo ano. A lucratividade da empresa expressa portanto a nossa possibilidade de preservar, sustentar e expandir a riqueza que geramos no nosso trabalho.

Se olharmos com mais detalhe as operações da VMB, veremos entretanto que existem riscos iminentes ameaçando esta sustentabilidade....Tendo como referência o ano 2000 o aumento acumulado dos custos de nossos produtos alcança este ano 85%, os preços no mercado interno recuperaram a defasagem e acumulam 93% acima do ano referência e os preços de nossas exportações recuaram não excedendo 88% tendo como base o ano referência.... Novas pressões inflacionárias, elevação do custo, recuo do dólar e a partir de maio deste ano o resultado de nossas exportações cruza o valor mínimo e não para de descer. Em Novembro a média trimestral está em 5%, o que é absolutamente perigoso e inaceitável. Considerando a soma das exportações, nas quais o resultado esteve abaixo da nossa expectativa verificamos que faltam até Novembro 13 milhões de Reais no nosso resultado. Certamente poderíamos argumentar que foi o recuo da taxa cambial dos últimos meses o principal responsável pela perda de nossa competitividade externa. Isso é um fato, mas não é a única razão. Mas aguardar uma desvalorização do Real para solucionarmos todos os nossos problemas pode ser uma atitude muito perigosa.

Eu posso afirmar com segurança que talvez a principal chance que temos no momento de recuperarmos a rentabilidade de nossas exportações reside na correção do descompasso existente entre a evolução dos salários e da produtividade. A produtividade do trabalho na VMB evoluiu apenas 4% desde o ano 2000 enquanto que a despesa de pessoal cresceu 13% acima da inflação. Caso a produtividade tivesse aumentado estes mesmos 13% ao invés de apenas 4% teríamos obtido uma economia de 14 milhões de reais. É urgente que em 2004 alcancemos uma elevação de produtividade de 10% e em 2005 cresçamos mais 5%. Só assim seremos capazes

de sustentar os ganhos reais de salários que conquistamos nos últimos anos. A melhoria da produtividade é uma questão que afeta toda a empresa, não estando restrita apenas às fábricas, ao pessoal operário, ou ao efetivo de pessoal empregado diretamente na produção. Todos nós estamos implicados na questão da produtividade do trabalho, e todos nós concorremos para a sua melhora ou para a sua degradação.... Todos os setores foram beneficiados. Compramos equipamentos modernos, automatizados que agregam valor aos nossos produtos, que preservam e protegem a integridade física do trabalhador, e que agridem menos ao meio ambiente. Mas o investimento em instalações constitui apenas uma das alavancas que deveria nos permitir elevar a produtividade do trabalho.

Não há de se pensar a questão da melhoria de produtividade do trabalho de uma empresa sem colocar no seu foco a questão dos Recursos Humanos. pois estamos falando do trabalho humano inserido no mundo subjetivo das emoções e sentimentos, no mundo social dos códigos e das normas e no mundo objetivo dos fatos e resultados. O trabalho do homem é portanto tão amplo e complexo como o próprio ser humano, construindo o indivíduo ao mesmo tempo em que por ele é construído, significando para mim, antes de tudo, a expressão transcendente do compromisso e da aliança que cada pessoa tem consigo mesma. Promover a melhoria da produtividade e dos resultados implica portanto atuar em normas e códigos e implicar o sujeito no mundo do trabalho. E foi neste sentido que iniciamos uma profunda reestruturação do setor de recursos humanos. Foi com esta motivação que criamos um Código de Ética, singular na sua ambição de promover os valores da pessoa humana e da felicidade no trabalho.... Se queremos produzir resultados empresariais sustentáveis no longo prazo temos que aprender a alinhar os objetivos do negócio às aspirações vitais das pessoas fazendo – as pensar, operar e agir implicadas emocional e racionalmente na sua ocupação.... Em Agosto último repetimos a pesquisa de clima, com exceção do Estilo Gerencial todos os outros fatores apontaram para uma sensível elevação da percepção favorável dos nossos funcionários. Mas se voltamos dois anos atrás constatamos que o grau de favorabilidade atribuído ao estilo gerencial permanece praticamente inalterado. Os gestores da V & M do Brasil têm dificuldade de ouvir e serem ouvidos, de entender, de discutir, de incentivar, de dar feedback para as pessoas de sua equipe, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional. Esse fato é extremamente relevante e consistente com o baixo crescimento da produtividade do trabalho que alcançamos nos últimos quatro anos. Melhorar o estilo gerencial vai além de estimular e promover a civilidade no ambiente da Empresa. Implica também em preparar as pessoas de um modo geral, e os gestores em particular, para lidarem com as complexidades e incertezas do mundo do trabalho de nossa época.... O vôo do ganso é muito usado como um símbolo para o trabalho em equipe e da função do

líder, que voa na frente do bando, rompendo a resistência do ambiente, abrindo caminho para aqueles que vêm atrás e apontando a direção em que todos devem seguir. Mas o vôo do ganso é difícil, desgastante e cheio de armadilhas. Ele reforça em nós a figura do sacrifício no trabalho, da conservação de padrões hierárquicos e da dependência alienante. Ele associa a função de liderar com a idéia de fidelidade. .. Todos nós fomos treinados a vida toda a voar como gansos, e devemos continuar a saber fazê-lo bem. Mas precisamos ter consciência de que nem sempre é a melhor opção, principalmente quando queremos promover a produtividade de um coletivo de pessoas....O vôo das andorinhas reforça a idéia da harmonia com variação, da ordem com liberdade e da independência interligada. O vôo da andorinha propõe uma nova metáfora para a função de liderar. A produtividade do bando depende da produtividade de cada um de seus membros e extingue a valorização da figura do mártir, do líder sofredor, daquele que se sacrifica em prol do bando e por isso dele exige fidelidade e obediência... Convido a todos a aprender a voar como andorinhas! (CEO)

Anexo E